

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Smurfit Kappa
s.r.o. a analýza trendů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na trhu

Evaluation of Employee Training and Development System in Smurfit Kappa s.r.o.
Company and Analysis of Trends in Employee Training and Development on the Market

Student:	Bc. Kristýna Maderová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Maderová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti
Smurfit Kappa s.r.o. a analýza trendů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
na trhu
Evaluation of Employee Training and Development System in Smurfit
Kappa s.r.o. Company and Analysis of Trends in Employees Training
and Development on the Market

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti Smurfit Kappa s.r.o.
 4. Zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
NOE, Raymond A. *Human Resource Management: gaining a competitive advantage*. 9th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015. ISBN 978-0-0771-6412-6.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020

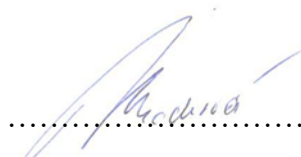


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27. 4. 2020


.....
Bc. Kristýna Maderová

Poděkování

„Tímto bych ráda poděkovala Ing. Kateřině Kashi, Ph.D., za ochotu, cenné rady a připomínky a veškerou pomoc při odborném a vstřícném vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Smurfit Kappa v Žimrovicích za umožnění psaní diplomové práce pro jejich společnost a zaměstnankyni personálního oddělení Ing. Miriam Karli za její ochotu, čas a poskytnutí užitečných informací, údajů a podkladů, bez kterých by tato práce diplomová práce nemohla být vypracována.“

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	7
2.1	Lidský kapitál	7
2.2	Lidské zdroje	8
2.3	Řízení lidských zdrojů	8
2.3.1	Aktivity řízení lidských zdrojů.....	10
2.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	11
2.4.1	Cyklus vzdělávání a rozvoje	13
2.5	Kompetence a kompetenční modely.....	24
2.6	Efektivita vzdělávání a rozvoje	27
2.7	Analýza trendů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na trhu.....	30
2.8	Sociologický průzkum.....	37
3	Charakteristika Smurfit Kappa s.r.o.	40
3.1	Základní charakteristika organizace	40
3.2	Sortiment společnosti	44
4	Zhodnocení současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	47
4.1	Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Smurfit Kappa Žimrovice 47	
4.1.1	Identifikace vzdělávací a rozvojové potřeby.....	47
4.1.2	Plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit	49
4.1.3	Metody vzdělávání a rozvoje	52
4.1.4	Hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání.....	54
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	56
5	Návrhy a doporučení	75
	Závěr.....	82
	Seznam použité literatury.....	84

Seznam zkratek	86
Seznam obrázků	
Seznam grafů	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří k nedílné součásti činností probíhajících v organizaci. Na vzdělávání a rozvoj pracovníků je kladen stále větší důraz, jelikož právě díky těmto probíhajícím aktivitám si organizace mohou udržet kvalifikované a schopné pracovníky, kteří přinášejí organizaci hodnotu. Odborní a kvalifikovaní pracovníci přinášejí řadu výhod, zvyšují totiž konkurenceschopnost podniku, a tak pomáhají udržet jeho postavení na celém trhu. Organizace se tak neustále snaží své zaměstnance vzdělávat, jelikož právě oni ovlivňují kvalitu jejich výrobků a služeb. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je atraktivní jak z pozice společnosti, tak z pozice zaměstnance, jelikož každé ze zainteresovaných stran přináší budoucí hodnotu.

Vzdělávání a rozvoj patří také k mnoha způsobům, které motivují zaměstnance a udržují tak jejich loajalitu. Celá problematika vzdělávání a rozvoje spadá mezi klíčové procesy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o., konkrétně v závodě v Žimrovicích, navrhnout případná doporučení a zavedení nových možností vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace a také analyzovat současnou situaci trendů na trhu. Pro důkladnější analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla použita metoda dotazníkového šetření a která také objasnila pohled na vzdělávání a rozvoj ze strany zaměstnanců ať už ze sféry administrativní tak výrobní.

Celá diplomová práce je rozdělena do pěti částí, úvodu a závěru. První část diplomové práce se věnuje problematice vzdělávání a rozvoje a spolu s nimi souvisejícími tématy a pojmy jako je: lidský kapitál, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, aktivity řízení lidských zdrojů apod. Součástí první části je také analýza současných trendů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na trhu a také část teoretických východisek věnujících se sociologickému průzkumu. Hlavní část teoretické části je věnována vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a také analýze trendů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na trhu.

V druhé části, která je praktická, bude charakterizována obecně společnost Smurfit Kappa s.r.o., která je zaměřena na základní charakteristiky organizace a sortiment společnosti.

Čtvrtá část se věnuje zhodnocení současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kde je popsán systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti Smurfit Kappa Žimrovice. V této části je také definován celý cyklus vzdělávání a rozvoje, který probíhá v organizaci a také

následné vyhodnocení dotazníkového šetření, které je důležité a klíčové pro následné vyhodnocení návrhů a doporučení.

Pátá a poslední část je věnována návrhům a doporučením, které vyplynuly ze získaných informací od společnosti Smurfit Kappa v Žimrovicích, z provedené analýzy trendů vzdělávání a rozvoje na trhu či z výsledků dotazníkového šetření provedené v organizaci.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Cíl teoretických východisek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spočívá v objasnění důležitých pojmů spojených s tímto tématem. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stává neodlučitelnou součástí řízení lidských zdrojů a je důležité, aby organizace viděly potenciál investice nejen v hmotném kapitálu, ale právě v této formě vzdělávání, která disponuje dlouhodobou návratností investice.

2.1 Lidský kapitál

Pojem lidský kapitál lze popsat jako souhrn získaných i vrozených schopností, dovedností, vědomostí, zkušeností, návyků, motivace a energie, které lidé vlastní, přičemž uvedené aspekty mohou být v určitém období využity pro výrobu produktů. Právě lidský kapitál je pohonem podniku, který je schopen se učit, inovovat, realizovat změny, podněcovat ale

i kreativně myslet. Lidé tedy představují důležitý prvek pro dlouhodobé úspěšné působení podniku na trhu (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Jelikož je lidský kapitál tvořen dovednostmi, vědomostmi, zkušenostmi a motivací můžeme říci, že je symbolizován nejen dosaženým vzděláním člověka, ale také profesními zkušenostmi. Důležitým faktorem hrající roli v rozvoji lidského kapitálu tvoří i motivace člověka, která ovlivňuje budoucí uplatnění na trhu práce, ale i síť mezilidských vztahů. Rozvojové aktivity pak představují možnost individuálního zkvalitňování kapitálu (Mužík, 2017).

Podstatou zvyšování hodnoty lidského kapitálu je investování peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti s cílem získání peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti. Podnik může investovat do lidského kapitálu, jakožto výrobního vstupu, různými formami a to:

- **zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců** (lázeňské pobyty, zdravotní prohlídky, návštěvy plováren, fitness centra na pracovišti, pravidelný přísun tekutin, finanční podpora na stravování apod.),
- **zlepšování pracovních podmínek** (ochranné pracovní pomůcky, které se stále inovují, aby se předcházelo zdravotním úrazům a poškození zdraví zaměstnanců),
- **zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů** (zahrnuje především podnikové vzdělávání – vzdělávací kurzy, sebevzdělávání, dálková forma vzdělávání, certifikace).

S pojmem lidský kapitál se nejčastěji posuzuje investice do vzdělávání, která přináší pro podniky dva různé efekty. Efekty lze dle nové teorie ekonomického růstu (dle R. Lucase) rozdělit na interní a externí. Interní efekt vzniká, pokud investice přispívá k zvyšování odborných a profesionálních schopností lidí, a tak dochází k růstu produktivity zaměstnanců.

Oproti k externímu efektu dochází, jestliže zvyšováním vědomostí, dovedností a schopností se zvyšuje produktivita jiných zaměstnanců a společností a efektivita ekonomiky jakožto celku. Zmíněné externí faktory jsou známy jako pozitivní externality a stávají se tak důležitým aspektem pro dlouhodobý růst ekonomiky (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Pojem lidský kapitál má velký význam i v teorii lidských zdrojů, která je rozebrána v následující podkapitole.

2.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje pohání do pohybu finanční, materiální i informační zdroje a tvoří tak nejcennější a nejnákladnější zdroj pro organizaci. Na lidech závisí úspěch či neúspěch organizace a lidské zdroje jsou proto považovány za nejdůležitější „stavební prvek“ každé společnosti. (Horváthová a spol., 2015).

Lidé představují nejdůležitější aktivum, které má organizace k dispozici (Armstrong, 2015).

2.3 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015) uvádí, že řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejvzácnějšího, co organizace mají.

Cílem řízení lidských zdrojů je snaha o úspěšné dosažení podnikatelských cílů a také dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidí, kteří se v organizaci nachází či přispívají k dosahování jejich cílů (Horváthová a kol., 2015).

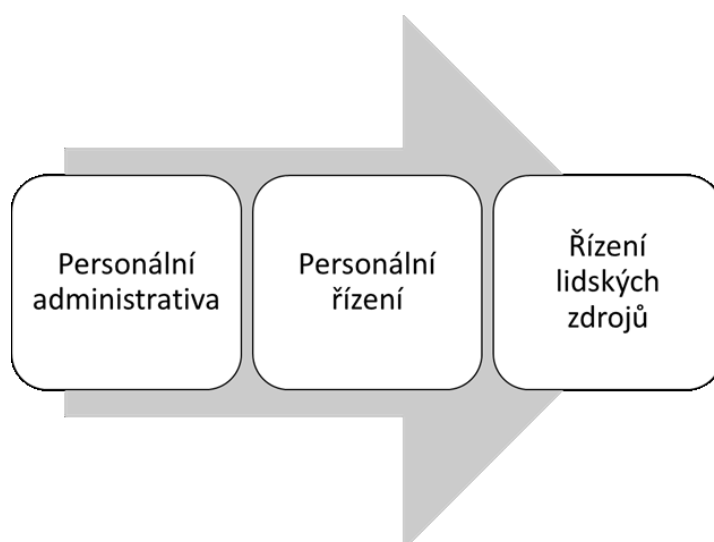
Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, lidské zdroje představují nejcennější a nejdražší zdroj, díky kterému podnik dosahuje konkurenční schopnosti, ale především vytváří hodnotu podniku. Je důležité, aby se právě lidé stali jádrem podnikového řízení, právě lidé se stávají konkurenční výhodou společnosti, čehož může být dosaženo pomocí řízení lidských zdrojů. Mnohdy se setkáváme s laickým nepochopením rozdílu mezi **personální prací, personální administrativou, personálním řízením, řízením lidských zdrojů**. Rozdíl však plyne z nakládání s lidmi, jako rozhodujícím zdrojem, přičemž řízení lidí je úlohou vrcholového managementu jako součást strategického plánování podniku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Pokud bychom brali v úvahu teoretické hledisko, uvedené pojmy mohou být brány jako synonyma, avšak jejich rozdílnost spočívá v odlišných vývojových fázích neboli rozdílné koncepcce personální práce. Koubek (2015) tvrdí, že **personalistiku** lze považovat za nejobecnější oblast řízení organizace, bez ohledu na vývojovou fázi řízení či koncepci nebo systém.

Navazující **personální administrativa** je charakterizována zejména jako personálně-administrativní práce, známá jako tradiční a pasivní, založena především na kontrole nákladů a s co nejmenší interakcí liniového managementu do práce s lidmi či s oddělením personálního plánování. Avšak v **personálním řízení** se objevují aktivní role personální práce neboli skutečné personální řízení. Jsou vytvářeny personální útvary, v nichž se definuje personální politika organizace, a jsou rozvíjeny metody personální práce. Ovšem nevěnuje se zde pozornost dlouhodobým, strategickým problémům řízení zaměstnanosti v organizaci a pracovních sil. Personální práce zde nabývá povahu operativního řízení. **Řízení lidských zdrojů** však bere v potaz význam jednotlivců a jeho práce. Jedná se tedy o „koncepční, řídicí práci“, kde lidská práce je chápána jako nejzásadnější prvek fungování organizace (Horváthová a kol., 2015).

Jednotlivé vývojové fáze personální práce jsou uvedeny v jejich posloupnosti na obrázku 2.1.

Obr. 2.1 Vývojové fáze personální práce



Zdroj: vlastní zpracování dle autorů Horváthová a kol., 2015, s. 2

2.3.1 Aktivita řízení lidských zdrojů

Snahou každé organizace je zlepšování její výkonnosti, zvyšování konkurenční výhody a vytváření hodnoty podniku. Aby mohla organizace dosahovat svých cílů, je zapotřebí splnění úkolů prostřednictvím řízení lidských zdrojů.

Koubek (2015) charakterizoval 10 hlavních personálních činností (funkce) řízení lidských zdrojů následovně:

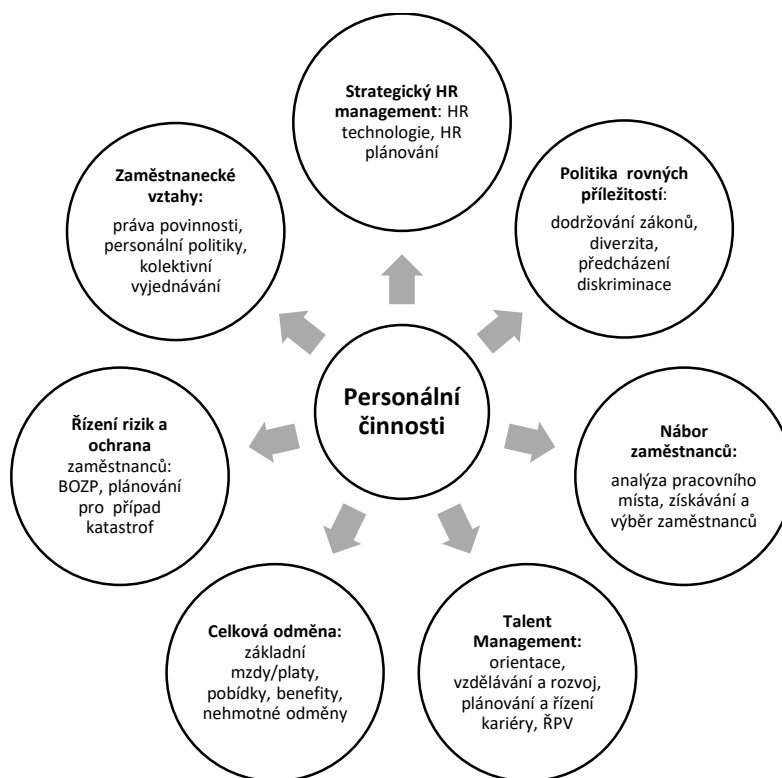
- **Vytváření a analýza pracovních míst** – formulování pracovních úkolů (pravomoc, odpovědnost), popis a specifikace pracovních míst.
- **Personální plánování** – plánování potřeb zaměstnanců, pokrytí zaměstnanců v organizaci a plán personálního rozvoje zaměstnanců.
- **Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – formulování a zveřejňování informací o pracovních místech, příprava dokumentů pro potřeby nových uchazečů do zaměstnání a administrativa spojená se zařazením přijatého zaměstnance.
- **Hodnocení zaměstnanců** – příprava dokumentů, metod hodnocení, vyhodnocování, návrh a kontrolní opatření.
- **Rozmísťování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru** – rozmístění zaměstnanců na konkrétní pracovní místa, povyšování, převádění na jinou pozici, penzionování a propouštění.
- **Odměňování zaměstnanců** – hmotné i nehmotné složky odměňování, poskytování zaměstnaneckých výhod apod.
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, plánování potřeb, vyhodnocování efektivity vzdělávacích programů.
- **Pracovní vztahy** – zaměstnanecké a mezilidské vztahy, komunikace uvnitř a mimo organizaci, disciplinární jednání, zvládání konfliktů a stížností apod.
- **Péče o zaměstnance** – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí, dokumentace bezpečnosti, sociálně-hygienické podmínky práce, aktivity volného času, služby poskytované zaměstnancům aj.
- **Personální informační systém** – zřizování, archivování a analyzování dat k pracovním místům, k zaměstnancům a jejich práci, poskytování adekvátních informací příjemcům.

Mezi další personální činnosti jsou řazeny také oblasti jako: průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumu a zpracování či zjišťování informací, dodržování zákonů v rámci pracovněprávních vztahů. Důležitým faktorem pro

dodržování podnikových cílů je souhra jednotlivých personálních činností, aby se navzájem podporovaly, ale také sladily (Horváthová a kol., 2015).

Přehled personálních činností je znázorněn na následujícím obrázku č. 2.21 viz níže.

Obr. 2.2 Personální činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle Horváthová a kol., 2015, s. 7

2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pro zabezpečení funkčnosti každého podniku je zapotřebí základních zdrojů, a to: materiální, finanční a lidské. Stěžejním zdrojem pro zabezpečení podniku jsou zdroje lidské, díky kterým mohou být uvedeny do pohybu zdroje fyzické a finanční. Růst technologické náročnosti na výrobu, neustálý růst konkurence, ale také nové technologie, pohání firmu k zvyšujícím se požadavkům na lidské zdroje. S narůstajícím počtem vědeckotechnického rozvoje organizace cílí na co nejvyšší kvalitu zaměstnanců, kteří jsou flexibilní, odborně vzdělaní, plní své vytyčené cíle a hledají cesty pro vyšší stupeň úspěšnosti podniku. Pro podporu konkurenceschopnosti podniku a vyšší výkonnosti zaměstnanců je používán jako hlavní nástroj strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji, přičemž se jedná o prohlubování rozšiřování, ale také zdokonalování profesní odbornosti (Bláha a kol., 2013).

Bláha a kol., (2013, s. 122) uvádí: „O strategicky orientovaném přístupu ke vzdělávání a rozvoji můžeme hovořit tehdy, kde je zdůrazňováno průběžné učení, kdy vzdělávací a rozvojové cíle vznikají z reálných organizačních problémů a jednotlivci sami mohou ovlivňovat obsah vzdělávacích aktivit.“

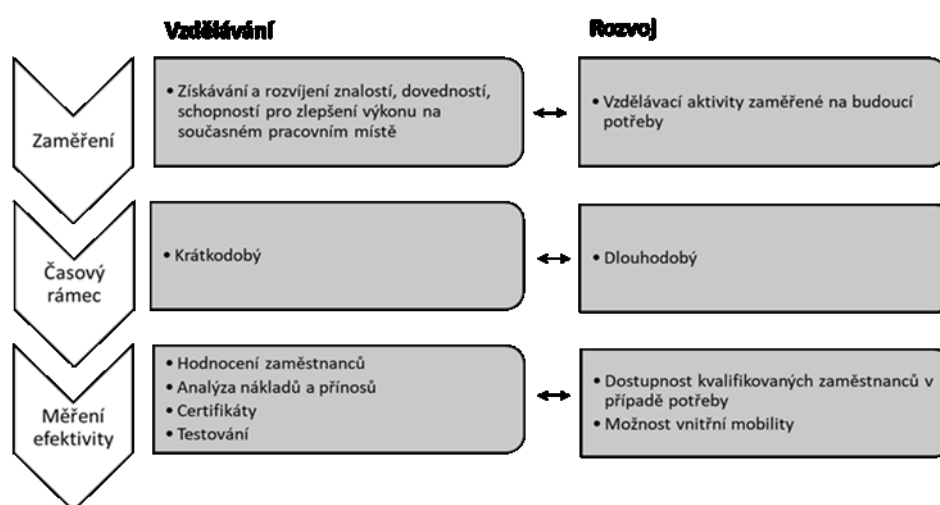
Pro správné pochopení problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je potřeba vysvětlení rozdílu mezi učením, vzděláváním a rozvojem.

Pojem učení, nebo také často používané učení se, je procesem, který zahrnuje nové vědění, chování, ale i konání. Jedná se o trvalou změnu, která je pak výsledkem určité zkušenosti či činnosti člověka. Jsou rozlišovány dva druhy učení a to: spontánní a organizované, přičemž organizace využívají hlavně organizovaný druh učení, který je prezentován jako vzdělávání.

Oproti vzdělávání je označováno jako organizovaný proces, při kterém lidé rozvíjí či získávají své znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, které jsou potřebné pro jejich očekávaný výkon na současné pracovní pozici. Vzdělávání je typicky časově ohraničený proces, tedy má svůj začátek a konec.

Poslední pojem rozvoj je definován jako vývojový proces, pomocí něhož je dosahováno změny ze současného stavu dovedností, znalostí, schopností, do stavu budoucího, kde je vyžadován vyšší stupeň schopností, dovedností i znalostí. Podnik se rozhoduje pro rozvoj svých zaměstnanců hlavně v případech nutné přípravy pracovníků pro vyšší pozici, či náročnější pracovní úkoly a větší zodpovědnost (Horváthová a kol., 2015).

Obr č. 2.3 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem



Zdroj: Vlastní zpracování dle autorů Bláha a kol., 2013, s. 123

Armstrong (2007) definoval a vytvořil termín učící se organizace, která spadá do třetí úrovně učení. Je zapotřebí vysvětlení tři úrovně, na kterých učení probíhá.

- První úroveň se značí jako individuální, kdy z uvedené definice plyne, že každé učení vede ke změně. Ke změně dochází zpravidla na třech úrovních a to: nové znalosti (to co známe), nové dovednosti (to co umíme) a praktické aplikace (co ve skutečnosti děláme). Pokud se člověku vytváří nové dovednosti je patrné i rozvíjení znalostí, které spolu souvisí.
- Skupinová úroveň je druhým stupněm učení, které probíhá díky seskupení jednotlivců, kteří mají přidělené role a ke zvládnutí úkolu potřebují zapojení ostatních členů skupiny. Důležitým faktorem pro fungování každé skupiny je souhra mezi jejími členy, k čemuž je nutné naučení souhry, ale také zastupitelnosti.
- Třetí úroveň učení nazýváme úroveň organizace neboli učící se organizace. Armstrong (2007 b, s. 450) charakterizoval termín učící se organizaci jako podnik, kde: „*lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.*“ (Horváthová a kol, 2015)

2.4.1 Cyklus vzdělávání a rozvoje

Z pohledu praxe se jeví nejlépe a nejefektivnější dobře zorganizované systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že se jedná o stále opakující se cyklus, který je nezbytně spjat s hodnocením zaměstnanců, díky němuž lze dále sestavovat jejich vzdělávání a rozvoj. Zmíněný opakující se cyklus neboli cyklus vzdělávání a rozvoje má čtyři hlavní fáze a to:

1. „*identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb,*
2. *plánování vzdělávání a rozvoje,*
3. *realizace vzdělávacích aktivit,*
4. *hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje (Bláha a kol., 2013, s. 123).*“

Zaměstnanci by měli být schopní především schopně a efektivně vykonávat své vytyčené cíle a úkoly, čímž se organizaci zvýší konkurenceschopnost, prosperita, dosáhne se tak strategických cílů společnosti, což je hlavním úkolem systematického vzdělávání spolu s tvorbou ideálních podmínek pro seberealizaci každého zaměstnance. Pokud se stává systematické vzdělávání a rozvoj optimální, lze pozorovat zvýšenou motivaci zaměstnanců, spokojenost, loajalitu vůči organizaci, čímž také dochází ke zlepšení mezilidských vztahů na

pracovišti, růstu výkonnosti pracovníků, zvýšení atraktivity organizace na trhu práce (tedy nižší náklady na získávání a stabilizaci zaměstnanců), dochází také ke zkvalitňování veškerých služeb a v neposlední řadě ke snížení nákladů na vzdělávání a rozvoj (Bláha a kol., 2013).

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb probíhá na třech úrovních analýzy: jednotlivce – tým – organizace. Organizace má určitou požadovanou úroveň, která se pak srovnává pomocí shromáždění informací o současných znalostech, schopnostech a dovednostech zaměstnanců. Po shromáždění všech potřebných dat se vyhodnocuje analýza a jejím výsledkem je tzv. výkonnostní mezera, která představuje rozdíl mezi výkonností současnou a výkonností, která je požadována od zaměstnanců. Je zapotřebí, aby vzniklé mezery, ať už v dovednostech či schopnostech zaměstnanců, byly odstraněny a eliminovány právě vzděláváním (Horváthová a kol., 2015).

Celý proces identifikace probíhá ve třech krocích:

- 1. Organizační analýza** – základem pro analýzu jsou informace o cílech společnosti, o struktuře zaměstnanců, výrobním programu, o zavádění nových technologií apod., kdy se výkonnostní mezera zjišťuje kladením otázek z hledisek: Kdo jsme a kam směřujeme a jakými zaměstnanci organizace disponuje a jaké zaměstnance organizace potřebuje, aby bylo dosaženo cílů společnosti.
- 2. Analýza práce** – zde jsou analyzovány především znalosti, úkoly, činnosti, kompetence zaměstnanců, vztahující se k jejich pracovní pozici. Pro získání informací pro tuto analýzu slouží jako podklad popisy pracovních míst, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci a konzultace s vedoucími pracovníky, manažery. Na určité pracovní místo jsou kladeny nároky na schopnosti, dovednosti, znalosti, a pokud je prostřednictvím analýzy zjištěn nesoulad mezi požadavky a skutečným stavem, slouží nesoulad jako podklad identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje.
- 3. Analýza osob** – se zaměřením na individuální charakteristiky jedinců, ale také na výkon jejich práce. Zdroje pro tuto analýzu mohou být získány ze záznamů hodnocení zaměstnance, z údajů o kvalifikaci a vzdělání, z podstoupených vzdělávacích a rozvojových aktivit či z průzkumu a rozhovoru.

Pro identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb existuje velké množství metod, které mohou organizace využít. Organizace by samy měly vyhodnotit svou současnou situaci a zvolit si tak metodu, která je pro ně nejadekvátnější. Nejčastěji používané metody vzdělávacích potřeb zpracoval Bláha (2013) viz obr. 2.4.

Obr. 2.4 Metody zjišťování vzdělávacích potřeb

Celoorganizační údaje	<ul style="list-style-type: none"> Analýza strategických cílů a plánů, analýza trendů na trhu a také potřeb zákazníků, <i>benchmarking</i>, <i>brainstorming</i>, vstupní rozhovory, audity, dotazník, práce s dokumenty.
Údaje o pracovních místech	<ul style="list-style-type: none"> Analýza pracovního místa, snímek dne, <i>brainstorming</i>, dotazník, personální audit, práce s dokumenty, porada a diskuze, řízení podle cílů.
Údaje o zaměstnancích	<ul style="list-style-type: none"> Hodnocení zaměstnanců, <i>assessment a development</i> centrum, testy a zkoušky, dotazníky a průzkumy, pozorování, analýza chování a manuální zručnosti, sebehodnocení, simulace, technika kritických událostí a další.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bláha a kol., 2016, s. 125

Plánování vzdělávání a rozvoje může probíhat na základě identifikace vzdělávání a rozvoje, které je popsáno v předchozí kapitole. Na základě identifikace může organizace určit co bude předmětem vzdělávacích a rozvojových aktivit a kdo bude účastníkem vzdělávacích programů. Jako první musí být stanoveny cíle vzdělávacích a rozvojových aktivit a poté následuje příprava plánu pro uskutečnění vzdělávání a rozvoje. Jako důležitý faktor úspěšnosti vzdělávání a rozvoje je soulad mezi strategií vzdělávání a rozvoje s cíli, přičemž cíle by měly splňovat atributy cílů SMART, na kterých by se měli podílet samotní účastníci vzdělávání. Dle Horváthové a kol. (2015) si po dobře zavedeném plánu vzdělávání a rozvoje měla být organizace schopna odpovědět na otázky:

- Jak bude vzdělávání zabezpečeno?
- Kdo se bude vzdělávat?
- Jakými metodami?
- Kým bude vzdělávání realizováno?
- Kdy a v rámci jakého časového období bude vzdělávání uskutečněno?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Kolik činí náklady na vzdělávání?
- Jak se zpětně budou hodnotit výsledky vzdělávání a jejich účinnost?

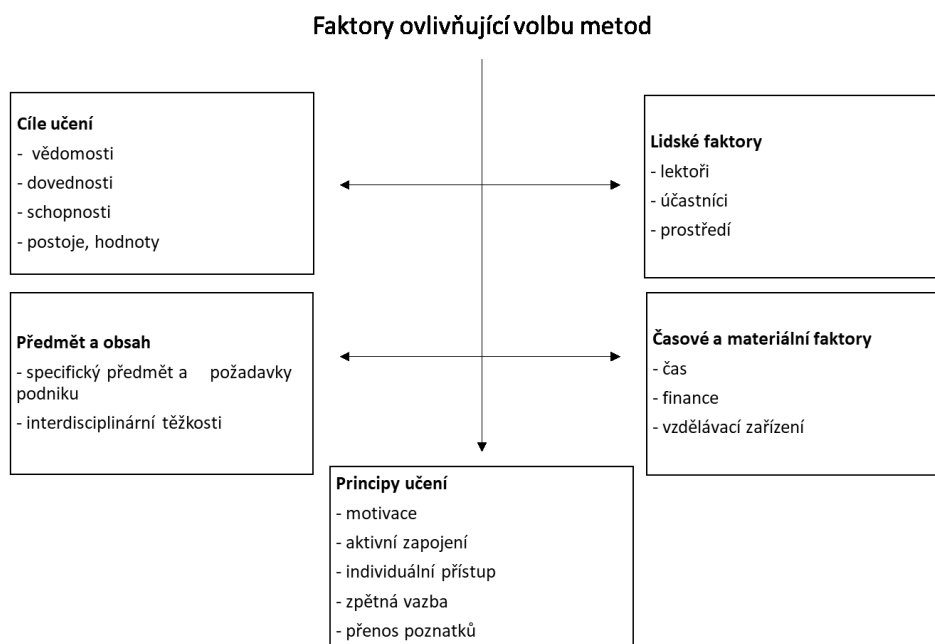
Tedy ve zkratce je zapotřebí vědět odpovědi na: obsah vzdělávání, účastníky, metody, školitelé, časový plán, místo konání, stravování, ubytování, rozpočet a metody hodnocení.

Metody vzdělávání

Pokud má organizace stanovené cíle, které chce splnit prostřednictvím vzdělávání a rozvoje je zapotřebí volba vhodné metody. Neexistuje jednoznačný návod na správnou metodu, jelikož každý podnik je jiný a každá volba závisí na okolnostech organizace, na její kultuře a na jednotlivcích, kteří se v organizaci nachází. Metody slouží jako nástroj zajišťující vzdělávací proces, a tedy výběr správné metody musí být zvolen v závislosti na individuálních potřebách a požadavcích podniku, ale zároveň by podnik měl reagovat na neustále celosvětové trendy, ať už technického či ekonomického vývoje. Z uvedeného vyplývá, že výběr vhodné metody je závislý na mnoha faktorech jako: motivace účastníků, stávající pozice pracovníků, současné x požadované znalosti a dovednosti, ale také věk a počet zúčastněných (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Jednotlivé faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod uvedl Vodák a Kucharčíková (2011) v obrázku níže.

Obr. č. 2.5 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 96

Koubek (2015) rozdělil metody vzdělávání do dvou základních skupin:

1. **Metody vzdělávání na pracovišti (on the job)**, tedy metody, které se odehrávají v místě výkonu práce při provádění obvyklých pracovních povinností. Jsou zde řazeny metody jako: rotace práce, koučování nebo také mentorování, asistování, instruktáž nebo také stínování. Tyto metody na pracovišti jsou vhodnější především u vzdělávání dělníků.
2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)**, které jsou vhodné především pro vzdělávání manažerů a specialistů. Tyto metody probíhají ve vzdělávacích institucích, na vývojových pracovištích, nebo se jedná o kurzy pořádané na školách. Do metod mimo pracoviště se řadí: přednášky, workshopy, semináře, případové studie, hraní rolí, manažerské hry, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre), skupinové diskuze ad.

Cílem každého vzdělávacího programu je co největší efektivita, které je vhodné dosáhnout kombinací více metod. Mezi nejčastěji využívané patří přednášky či semináře, ale efektivnější a modernější jsou tzv. participativní metody (Vodák a Kucharčíková, 2011). Jednotlivé metody, a hlavně ty nejpoužívanější budou rozebrány níže.

1. **Přednáška** – klasická metoda přednášky neboli výklad určitého tématu. Je vhodnou metodou pro potřebu předání velkého množství informací, a to hlavně velkým skupinám, kdy ale obvykle postrádáme možnost interakce mezi přednášejícím a účastníky. Přednášky jsou určeny především pro zdokonalování vědomostí. Většinou jsou efektivní, pokud se použijí moderní multimediální prostředky, ale co se týče uchovávání informací, efektivní nikterak nejsou (Noe & Raymond A., 2015).

Výhody: přednáška je relativně nízkonákladová, vhodná pro předávání co největšího množství informací v co nejkratším čase, slouží pro předávání znalostí (ne dovedností), používá se pro nová témata, nízká náročnost na prostor a vybavení.

Nevýhody: téměř nulová nebo minimální interakce mezi zúčastněnými, pasivní role posluchačů, monologičnost výkladu, a tudíž velmi těžko udržitelná pozornost posluchačů (Langer, 2016).

2. **Seminář** – probíhá podobně jako přednáška, ale formou diskuze, kdy jsou do tématu zapojeni i účastníci, kteří mohou projevit své názory a debatovat na dané téma.

Výhody: zapojení účastníků na dané téma, podpora rozvoje myšlenek, okamžitá zpětná vazba.

Nevýhody: nutnost důkladné připravenosti semináře, jak ze strany lektora, tak ze strany účastníků (Zormanová, 2017).

3. Workshop – jedná se o řešení praktických problémů v rámci týmu. Patří mezi nejčastěji využívané vzdělávací aktivity pro dospělé jedince. Zpravidla se pod označením workshop odehrávají konference, pracovní jednání, prezentace a další vzdělávací aktivity. K základním znakům workshopu patří účast specialistů na určitou problematiku, účast moderátora a zapisovatele workshopu. Často se můžeme setkat s nerozlišitelností mezi seminářem a workshopem, kdy stěžejním rozdílem je, že seminář využívá pracovní problematiku jako prostředek podporující, zvyšující efektivitu vzdělávacího procesu, kdežto workshop pomocí vzdělávacích aktivit dochází k řešení pracovních problémů. Pro workshop je typickým znakem, na rozdíl od ostatních metod vzdělávání, jednoznačný výstup, který je také měřitelný, a to v podobě: dokumentu (zápisy z workshopu, koncepce, návrhy řešení) či produkt (vytvořený účastníky), model, hotový výrobek.

Výhody: neformální prostředí, zapojení účastníků, možné vyřešení pracovního problému, možnost využití metody i u většího počtu jedinců.

Nevýhody: náročnost na přípravu, nutnost interakce účastníků, náročnost pro lektora (Langer, 2016).

4. Brainstorming – neboli v překladu tzv. „bouření mozků.“ Brainstorming je řazen mezi velmi populární metody spolu s brainwrittingem a obě tyto metody patří do skupin, které stimulují kreativitu jedinců. Cílem brainstormingu i brainwrittingu je získání co největšího množství řešení daného problému, který se nedaří řešit obvyklou cestou. Pro brainstorming se určí moderátor, zapisovatel a skupina. Skupina účastníků se sestavuje nejlépe z 12–15 účastníků. Pro získání co největší efektivity této metody je vhodné, aby byla skupina zúčastněných co nejvíce heterogenní, a tedy členové jsou voleni z různých oddělení, kteří disponují různými názory a charakteristikami. Brainstorming má však svá základní pravidla, která by měla být dodržována a to:

- zákaz kritiky,
- uvolněná atmosféra, fantazie,
- kvantita je důležitější než kvalita,
- rovnost všech zúčastněných,

- vzájemná inspirace.

Pro hladký průběh brainstormingu se doporučuje tzv. „rozcvička“, která však nesouvisí s tématem, které je předmětem budoucí diskuze. Rozcvička slouží pro uvolnění atmosféry a zafixování pravidel a fungování celé akce. Následně přichází zadání řešeného problému, kde probíhá brainstormingová diskuze, zapisují se nápady a návrhy na tabuli, a především se nehodnotí. Pokud se pak nápady zastaví, moderátor předčítá již vyslovené nápady, a to spustí další vlnu nápadů. Jakmile se však neobjevují další nápady, brainstorming je ukončen. Následně probíhá vyhodnocování vzniklých výsledků a z uvedených nápadů se vybere to nejvhodnější a nejakceptovatelnější (Langer, 2016).

- 5. Brainwritting** – má spolu s brainstormingem vzbuzovat kreativitu pro zvládnutí řešení problému. Brainwritting je na rozdíl od brainstormingu neveřejnou metodou, nápady se zapisují na papír, kartičky, čímž je způsobena naprostá neexistence kritiky. Oproti brainstormingu zde mizí synergický efekt a část kreativity, kdy jeden nápad inspiruje druhého účastníka. Brainwritting probíhá zadáním tématu a vysvětlením pravidel, následně se rozdá potřebné vybavení pro hladký průběh (kartičky), je určen čas pro práci a probíhá brainwrittingová práce. Práce spočívá v sepsání co největšího množství nápadů. Po určitém čase se kartičky předávají sousedovi, až do bodu, kdy účastníci nechrlí nápady žádné (brainpool¹). Následně probíhá stejně jako u brainstormingu vyhodnocení možných řešení a jejich následný výběr (Langer, 2016).
- 6. Hraní rolí** – tato metoda se zařazuje do tzv. inscenačních metod, které probíhá jako procvičování reálné situace z praxe ve vzdělávacím prostředí. Cílem metody je posilování očekávaného vzoru jednání či chování, ale na druhou stranu eliminovat a potlačit nevhodné chování. Účastníci na sebe berou aktivní role a předvádějí určitou situaci a veškeré role k tomu spjaté. Lektor této metody může také použít videokameru (pak nazýváme video trénink), která věrně zachytí celý průběh a umožní tak vyhodnocení metody před jeho účastníkem.

Výhody: rozvoj interaktivních dovedností a interpersonálních vztahů, účastníci se učí rychlé a vhodné reakce a zvládání svých emocí, uvědomění si vlastních chyb.

Nevýhody: potřeba výborné přípravy lektora, účastníci se mohou stydět a nemusí brát tuto metodu vážně (Vodák a Kucharčíková, 2011).

¹ Brainpool – je označení pro metodu do vyčerpání, kdy osoby nemají žádné další nápady.

7. Manažerské hry – cílem manažerských her je simulace a následně nácvik manažerských, ale i strategických, procesů, kdy důraz této hry je kladen na manažerské rozhodování. Skupina 8-10 členů dostane určitý scénář a role. Účastníci hrají různé pracovní situace a následně jsou rozebírány a zkoumány jejich postoje k řešení problémů (Noe & Raymond A., 2015).

Výhody: populární díky zábavě vzniklé s hraním scénářů a rolí, praktické pro nacvičování situací.

Nevýhody: někdy nerealistické scénáře, stydlivost a tréma z vystupování (Langer, 2016).

8. Outdoor training – patří k modernějším metodám, které probíhají mimo pracoviště většinou na hřišti, v tělocvičně, či ve specializovaných učebnách a ve výcvikových centrech. Využití této metody je poskytnuto hlavně výše postaveným pracovníkům, jako jsou manažeři. Jedná se především o venkovní pohybové aktivity a hry, při kterých si manažeři prohlubují své dovednosti. Cílem aktivit je prohloubení vztahů a učení se rolím, jak vytvářen fungující tým.

Výhody: zábava, podpora týmové spolupráce, praxe v procvičování různých situací, rozvíjení manažerských dovedností.

Nevýhody: velká časová a finanční náročnost, hry mnohdy nerealistické, obavy ze zesměšnění při pohybových aktivitách (Horváthová a kol., 2015).

9. Development centre – zúčastnění ukazují pomocí behaviorálních testů, hraním rolí, rozhovory, ale i konkrétním úkolem požadované schopnosti (Carbery & Cross, 2019).

Výhody: přínosné pro zjišťování informací k povyšování pracovníků, výsledky slouží jako podněty pro plán rozvoje zaměstnanců (Carbery & Cross, 2019).

Nevýhody: náročnost na přípravu, vysoké náklady, potřeba zkušených lektorů (Horváthová a kol., 2015).

10. Koučování – se v dnešní době řadí mezi populární metody stejně jako je tomu u workshopu. Koučování spočívá v kladení otevřených otázek s cílem najít správnou odpověď, a tedy nalézt řešení pro danou problematiku. Koučem je obvykle specialista, expert na motivování koučovaného a jeho cílem je naučit ho maximálně vytěžit ze svého potenciálu. Kouč nastaví dané cíle a prostřednictvím kladení otázek koučovaný k těmto cílům směřuje. Podstatné je, že kouč není odborník v oboru koučovaného, a tedy nesmí za něj jeho problémy řešit. Zásadní je v této metodě navázání vztahu, podpora schopností a dovedností koučovaného (Plamínek, 2010).

Výhody: úzká spolupráce mezi koučovaným a koučem, řešení konkrétních problémů, zvýšení výkonosti, schopností, dovedností koučovaného, vedení koučovaného k zodpovědnosti za vlastní rozvoj a činy, neformální prostředí.

Nevýhody: časově náročná metoda, nesouhra, nesympatie mezi koučovaným a koučem, práce pod tlakem (Bláha a kol., 2013).

11. Mentorování – mentorování bývá obvykle zaměřeno právě s metodou koučování, přičemž se od sebe v zásadě odlišují. Kouč koučovanému pouze pokládá otázky a nedává mu žádné rady v jeho dalších krocích. Oproti tomu mentor mentorovanému poskytuje rady, stimuluje ho a usměrňuje, ale i doporučuje různá řešení. Mentor je také zkušenou osobností, obvykle starší, která vede a předává informace mentorovanému se snahou zlepšit mu dovednosti a znalosti. Běžně si také mentorovaný volí svého mentora sám (Langer, 2016).

Výhody: základ v osobním, neformálním vztahu mentora a mentorovaného, pracovník si sám volí svého mentora, vedení pod zkušeným odborníkem, vzdělávání při výkonu práce.

Nevýhody: nutnost zkušených mentorů, možnost špatné volby mentora, práce pod tlakem, časově náročné (Horváthová a kol., 2015).

12. Rotace práce – pomocí rotace práce se zaměstnanci mohou setkat s různými pracovními místy a pracovními úkoly v různých částech podniku, a účastníci vzdělávání tak mohou získat zkušenosti o dalších pozicích v organizaci (Zormanová, 2017).

Výhody: rozšíření současných dovedností a znalostí, zvýšení povědomí o procesech v organizaci, vyšší flexibilita, posílení týmové práce.

Nevýhody: nedostatečná doba na ostatních pracovištích, náročnost pro školitele na pracovištích (Horváthová a kol., 2015).

13. Asistování – metoda spočívá v přidělení zaměstnance, asistenta, k jinému zkušenému zaměstnanci, kterému tak pomáhá s jeho úkoly. Prostřednictvím metody se asistent učí pracovním postupům a následně je pověřován úkoly s vyšší mírou samostatnosti. Tato metoda nemusí být nutně používána pouze pro manuální profese, ale je zde možnost využití také pro skupinu manažerů, kde se ovšem setkáváme s označením „stínování“ (Langer, 2016).

Výhody: praktická aplikace, neustálé vzdělávání asistenta.

Nevýhody: pouze jeden zdroj informací od zaměstnance, nemožnost práce na 100% výkon, nutnost odborné a osobnostní kompetence vzdělávacího pracovníka (Bláha a kol., 2013).

14. Instruktaž při práci – tato metoda patří k těm nejjednodušším způsobem vzdělávání nového zaměstnance. Pracovník, který disponuje řadou zkušeností z praxe, předvádí

veškerý pracovní postup a nový zaměstnanec pak pouze kopíruje jeho předváděný postup při plnění úkolů (Langer, 2016).

Výhody: jednoduchost a rychlost zácvičení nového zaměstnance, posilování a tvoření pozitivní spolupráce, finanční nenákladnost.

Nevýhody: jednorázová metoda, práce v hlučném prostředí může nového zaměstnance rozptylovat (Carbery a Cross, 2019).

Metod pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců existuje vysoká škála, avšak uvedené metody patří mezi nejvíce používané v organizacích. Mezi metody se často řadí i e-learning či e-development, avšak tyto metody budou rozebrány níže v kapitole trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Realizace vzdělávání spadá do třetí části cyklu vzdělávání. V této fázi dochází k uskutečnění identifikovaných a plánovaných potřeb vzdělávání a rozvoje. Celá fáze realizace začíná dříve, než vejde lektor do učebny, jelikož k realizaci potřebuje i učební pomůcky a materiály (Hroník, 2007).

K tomu, aby mohla realizace proběhnout je zapotřebí i samotných účastníků a celý proces vzdělávání a rozvoje řádně organizačně zajistit. U velkých organizací se zajišťují lektoři interně, avšak u těch početně menších je realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit zprostředkována pomocí externích vzdělávacích agentur. Vzdělávací a rozvojové aktivity se mohou i kombinovat lektory jak interními, tak externími. Pro hladký průběh každého vzdělávacího procesu musí být účastníci připraveni a seznámeni s jeho obsahem. Informace, které je vhodné sdělit účastníkům, jsou např: datum a hodina konání, cíl vzdělávací aktivity, pomůcky potřebné pro téma, jméno vyučujícího lektora, kontaktní osoba, možnosti stravování, ubytování a způsoby úhrady, informace ke splnění požadovaného úkolu před probíhající výukou. Pro realizaci vzdělávací a rozvojové aktivity je nutné splnit řadu dalších činností jako: podepsání smlouvy s lektory, zajištění vhodné učebny, vybavení pomůcek, shromáždění učebnicového materiálu či příprava harmonogramu (Horváthová a kol., 2015).

Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje je poslední částí cyklu vzdělávání a rozvoje a slouží pro organizaci jako zpětná vazba na účinnost vzdělávacích aktivit. Jedná se o nejdůležitější a zároveň nejtěžší část celého cyklu. Vyhodnocují se zde nejen náklady naložené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale také přínosy vzdělávání (Bláha a kol., 2013).

Je velmi obtížné odpovědět na otázku o přínosech vzdělávacích aktivit u jednotlivce a také na otázku návratnosti realizace vzdělávání podniku. Jak hovoří Vodák a Kucharčíková (2011,

s. 108) „*přínosy u jednotlivců má smysl zjišťovat jen tehdy, existují-li přínosy rovněž pro podnik*“.

Užitek z učení cizího jazyku vzniká organizaci, pokud je zapotřebí komunikace s obchodními partnery v daném jazyku. Organizace může stanovovat různé užitky z investic do vzdělávání a rozvoje a to např: zvyšování sebedůvěry a loajality. Přínosy můžeme členit z hlediska finančních investic, které lze vyjádřit finančně a z hlediska kvalitativního charakteru jako: vyšší loajalita, vyšší výkonnost, zlepšení chování zaměstnance vůči zákazníkům, obchodním partnerům, aj. Veškeré aktivity, které pracovníci vykonávají, ovlivňují výkonnost, která lze měřit kvalitativními či finančními přínosy, přičemž do této oblasti řadíme: vyšší obrat, pokles absence, růst ziskovosti, snížení zmetkovosti a plýtvání, nové produkty a inovace, větší flexibilita, širší spektrum zákazníků, méně úrazů, atd. (Vodák a Kucharčíková, 2011).

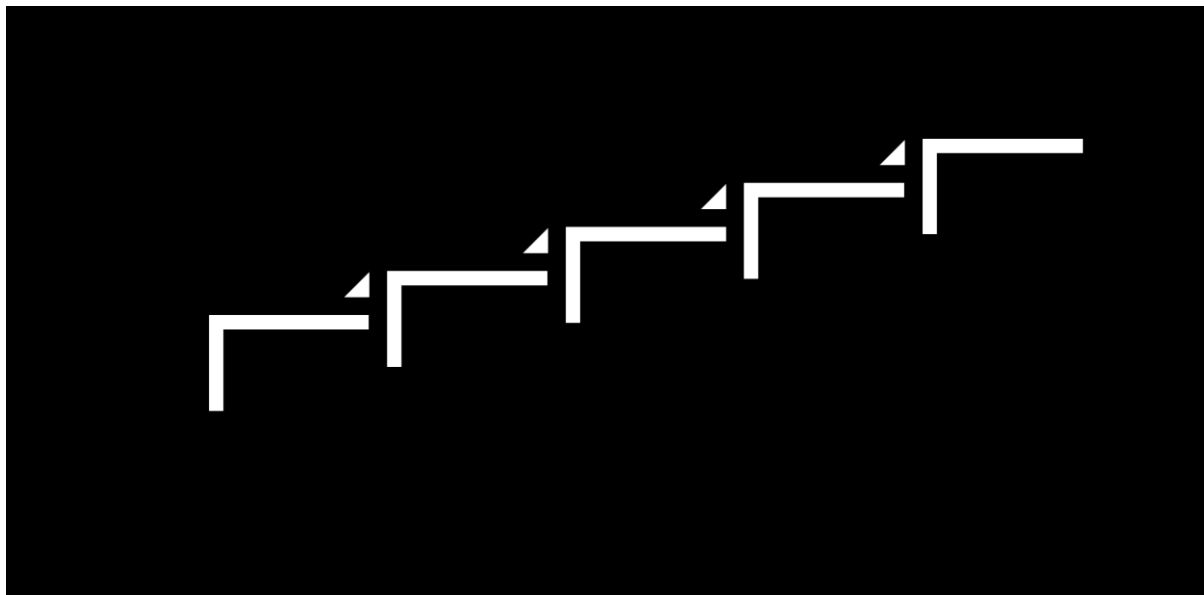
Existuje řada přístupů pro hodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit. Mezi nejvíce rozšířené a propracované je tzv. **Kirkpatrickův/Phillipsův** model hodnocení. Původně model zahrnoval pouze 4 úrovně hodnocení, avšak Jack Phillips, přední HR konzultant, přidal úroveň pátou. Tento model hodnotí různé parametry, které souvisí s dosaženou efektivitou vzdělávání, a zároveň je zde předpoklad návaznosti jednotlivých úrovní hodnocení. Každá informace předcházející úrovně slouží jako podklad pro hodnocení vyšší úrovně. Jednotlivé úrovně modelu se skládají z:

1. **Úroveň reakce** – kde účastníci hodnotí, jak jsou spokojeni se svým lektorem a vzdělávacím programem. Jsou zjišťovány reakce na jednotlivé aspekty programu, hodnotí se spokojenost s obsahem, ale také se, co by mělo být z programu vypuštěno či naopak nově zařazeno.
2. **Úroveň učení** – jak již vyplývá z názvu, předmětem této úrovně je hodnocení toho, co se účastníci naučili právě díky proběhlému vzdělávání či jaké dovednosti získali.
3. **Úroveň chování** – v této úrovni se zkoumá, do jaké míry se uplatňují získané znalosti, postoje a dovednosti v jejich výkonu práce. Zaznamenávají se důsledky učení na výkonnosti jedinců v jejich práci.
4. **Úroveň výsledků** – cílem této úrovně je zjištění, jak efektivně přispělo vzdělávání a rozvoj ke zvýšení výkonnosti podniku oproti úrovni předcházející. Vyhodnocuje se tedy vliv vzdělávání na produktivitu a výkonnost organizace.
5. **Úroveň návratnosti investic** – často známá pod zkratkou tzv. ROI, neboli úroveň návratnosti investic, kde se poměřují vynaložené náklady s finančními přínosy. Vzorec používaný k výpočtu návratnosti investice do vzdělávacích a rozvojových aktivit je:

Návratnost investice v % = $[(\text{Přínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady}] \times 100$ (Horváthová a kol., 2015).

Model hodnocení je znázorněn v obr. č. 2.6

Obr. 2.6 Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Horváthová a kol., 2015, s. 106

2.5 Kompetence a kompetenční modely

Pro organizace je nezbytné, aby s novými a vyspělými technologiemi pracovali lidé, kteří jsou vědomostně, fyzicky, ale i technicky schopní. Mezi schopné lidi se řadí ti, kteří odvádějí požadovaný výkon a jsou tedy zdatní využívat svůj potenciál, své znalosti, dovednosti a vědomosti k dosažení cílů organizace (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Competency neboli pojem kompetence, je používán ve dvou základních významech. První význam kompetence se vysvětluje jako pravomoc nebo oprávnění jedince činit rozhodnutí. Druhý význam kompetence poukazuje na schopnost vykonávat určitou činnost s tím, že jedinec má povědomí pro umění vykonávání dané činnosti, ale disponuje také potřebnou kvalifikací. Druhý význam kompetence se spojuje s manažerskými kompetencemi, který bude níže vysvětlen (Horváthová a kol., 2017).

Kompetence se může v jednoduchosti chápat jako schopnost se chovat určitým způsobem, a tedy je projevena v chování člověka, přičemž chování se skládá z mnoha prvků člověka jako: charakteristika osobnosti, postoje, hodnoty a motivy. Pokud je hovořeno o kompetencích zaměstnance, je zapotřebí si uvědomit, že se zde jedná o chování a přístup, který vede k očekávaným výsledkům. Díky kompetenci můžeme předvídat chování, přemýšlení

a projevování člověka v určitých situacích, tzn., že do kompetencí vchází složky osobnosti, které se rozdělují do kategorií:

- **Motivy** – neboli vnitřní pohnutky, které podněcují člověka k aktivitě.
- **Rysy** – znázorňují charakteristiky osobnosti, přičemž se jedná především o temperament, který způsobuje následně emocionální reakci na podněty z okolí.
- **Vnímání sebe samého** – se promítá do mnoha oblastí, a má vliv na to, jak je člověk schopný zvládat úkoly a ovládat své schopnosti.
- **Vědomosti** – veškeré znalosti, které člověk získá v dané oblasti a které souvisí s jeho současnou pracovní pozicí.
- **Dovednosti** – díky dovednostem jsou lidé schopni vykonávat činnosti spojené s úkoly, ať už fyzické či duševní (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Členění kompetencí

Členění kompetencí se stává pro organizace zásadní, hlavně z důvodu, že každý kompetenční model je strukturován do dílčích částí. Každá organizace využívá jiná členění kompetencí, a proto je velmi těžké posoudit, které členění je to nejvhodnější.

Jedna z možností, jak lze kompetence členit je s ohledem na typ práce a dovednosti, které na něj navazují. Výsledkem se pak stává profil konkrétní pozice jako kombinace dovedností ve třech kategoriích:

- **Manažerské kompetence** – týkají se dovedností a schopností, které jsou důležité pro skvělý výkon manažera jako např.: koučování, zvládání konfliktů a jejich řešení, strategické myšlení atd.
- **Interpersonální kompetence** – jsou důležité pro efektivní komunikaci a udržování či budování vztahů např.: prezentační dovednosti, schopnost empatie, vyjednávání aj.
- **Technické kompetence** – tyto dovednosti souvisejí s konkrétní pracovní pozicí jako např.: tvorba programů, programování, analýza a sběr dat a mnoho dalších (Horváthová a kol., 2017).

Další možnost členění kompetencí je rozdělení dle toho, pro kterou skupinu zaměstnanců jsou určeny a to na:

- **klíčové kompetence,**
- **týmové kompetence**

- **funkční nebo profesní,**
- **manažerské a vůdcovské** (Horváthová a kol., 2017).

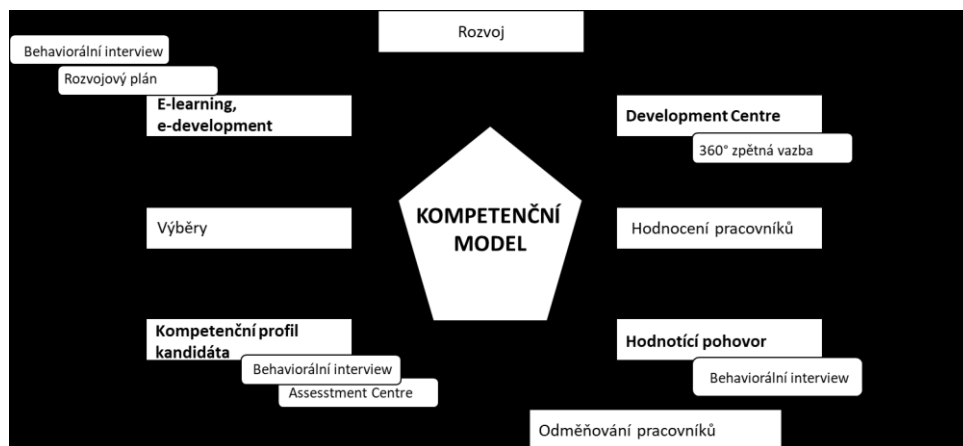
Existuje mnoho dalších členění kompetencí a je jen na organizaci, které členění jí bude vyhovovat. Pojem kompetence se přímo pojí s jedním ze základních strategických cílů řízení lidských zdrojů, který má za cíl rozvoj kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni dosáhnout vytyčených cílů pro maximální přínos celé organizace (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Kompetenční modely

Kompetenční modely objasňují v detailní míře kombinaci dovedností, znalostí a ostatní charakteristiky osobností, které jsou nezbytné pro plnění stanovených cílů v podniku. Kombinace se pak strukturují do odlišných celků označujících se jako mapy, soustavy, profily a seznamy potřebných kompetencí. Kompetenční modely slouží pro organizace jako nástroj personálních procesů, používány jsou především pro získávání a výběr zaměstnanců, také při sestavování a navrhování vzdělávacích a rozvojových aktivit a potřeb, ale i při hodnocení zaměstnanců, přičemž se stávají návodem pro plánování kariéry (Horváthová a kol., 2017).

Uplatnění kompetenčního modelu vyobrazil Hroník (2007) viz obrázek č. 2.7 níže.

Obr. 2.7 Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroník, 2007, s. 70

Funkční kompetenční model a jeho kritéria

Kompetenční modely se používají v praxi v mnoha personálních procesech, jak můžeme vidět v obrázku č 2.7, avšak často se organizace dostávají do situace, kdy kompetenční model přináší více komplikace, než aby pomáhal, a tedy je nefunkční. Charakteristickými body pro fungující model jsou:

- **Propojující** – vytvářející mosty, kde je dána jasná návaznost na strategie organizace.
- **Uživatelsky přátelský** – tento bod se označuje jako nejdůležitější. Uživatelé, kteří využívají kompetenční modely, jsou právě manažeři, a proto je důležité, aby byly výstižnější, sdělitelnější a jednodušší pro rychlé pochopení podstaty věci.
- **Jednotný** – kompetenční model musí fungovat napříč celým podnikem, přičemž však mohou existovat jeho další varianty se stejným jádrem. Jednotný model sjednotí jazyk v organizaci, jelikož se podle něj uskutečňuje řada personálních činností.
- **Široce využitelný** – umožňuje pouze jedno schéma pro přijímání a výběr, hodnocení, vzdělávání a rozvoj či odměňování.
- **Sdílený** – pro uživatele se nepředkládá jako hotový. Je nezbytné, aby bylo sdílení kompetenčního modelu aktivně podporováno v organizaci (Hroník, 2007).

Fungující a funkční kompetenční model přináší řadu výhod pro všechny zainteresované strany, jako jsou: manažeři, pracovníci, personalisté i organizace jako celek. Ti, co používají kompetenční modely nejvíce, jsou právě manažeři a jejich podřízení, přičemž personalisté hrají roli správce těchto modelů. Pokud se kompetence správně určí, mohou manažeři zjistit, do jaké míry jejich podřízení správně splňují požadavky na danou pracovní pozici. Mezi výhody kompetenčního modelu patří: pomoc při obsazování pozic, definování pracovních míst, pomoc při stanovení rozvojových potřeb, pomoc při hodnocení zaměstnanců, jasně stanovená pravidla, nástroj vedení, návaznost na odměňování a další (Horváthová a kol., 2017).

2.6 Efektivita vzdělávání a rozvoje

Pro hodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových programů je důležité provést důkladnou analýzu nákladů a přínosů, neboli „Cost-Benefit Analysis“. Díky analýze tak může firma určit očekávanou a skutečnou návratnost investice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pomocí analýzy se srovnávají náklady a přínosy, které jsou spjaté s rozvojem. Celá analýza tak probíhá ve 4 krocích:

1. **Vymezení nákladů na vzdělávání a rozvoj.** Náklady může organizace rozdělit podle jejich druhu a to na: provozní, mzdové, služby atd., nebo také dle typu jednotlivých vzdělávacích programů a dále podle fáze cyklu ve vzdělávání a rozvoji. Často se setkáváme s náklady dle jednotlivých útvarů v organizaci (oddělení) nebo také dle pracovních pozic či dle organizační struktury (vrcholový, liniový management).
2. **Odhad potencionálních přínosů vzdělávání a rozvoje.** Na rozdíl od nákladů, se přínosy mnohdy špatně vyčíslují a jejich určení je velmi obtížné. K jejich určení se proto většinou používají co nejlepší odhady, ale také jiné změny v ukazatelích jako např.: v produktivitě, fluktuaci, absenci atd.
3. **Výpočet potencionálních přínosů vzdělávání a rozvoje.** Jak již bylo zmíněno, přínosy jsou těžko odhadnutelné, a proto často existuje i nemožnost finančního vyčíslení. Častou jsou však používány kvantitativní ukazatele, mezi něž patří: lepší komunikace, vyšší motivace a loajalita, nové talenty, aj. Všechny zmíněné přínosy velmi těžko peněžitě vyjádříme. Řada přínosů se projevuje již v průběhu samotné realizace vzdělávání, další až po ukončení vzdělávacích programů a ostatní až s odstupem času.
4. **Porovnání přínosů a nákladů vzdělávání a rozvoje.** V tomto kroku si organizace mohou porovnat vynaložené náklady s přínosy, které z vzdělávací akce nastávají. Existuje řada metrik pro porovnání, související se vzděláváním a rozvojem v podniku.
 - a) „*Podíl proškolených zaměstnanců za rok = podíl účastníků školení v roce/ průměrný evidenční počet zaměstnanců (Bláha a kol., 2013, s. 132).*“ Jednotlivý počet pracovníků se může specifikovat dle obsahu školení, přičemž je vhodné, aby byly vyčleněny školení, které jsou dány legislativou.
 - b) „*Průměrný počet hodin školení jednoho účastníka za rok = celkový počet hodin školení realizovaných v roce/celkový počet účastníků všech školení za rok (Bláha a kol., 2013, s. 132).*“ Tento ukazatel je mnohdy zkreslen, většinou nadhodnocen, jelikož personalista disponuje splněním svého plánu pro určitý počet zaškolených pracovníků a s ohledem na finanční rozpočet může preferovat a upřednostňovat krátkodobé formy vzdělávání před intenzivnějšími, dlouhodobějšími kurzy. Ze zmíněných důvodů je doporučeno použít doplněk a sledovat tak průměrný počet hodin vzdělávání/školení jednoho zúčastněného vzdělávacího programu za rok.
 - c) „*Průměrné náklady na jednu hodinu školení jednoho účastníka = celkové náklady na vzdělávání za rok/celkový počet účastníků všech školení za rok x počet hodin školení v roce (Bláha a kol., 2013, s. 132).*“ U této metriky si organizace může snadno

vypočíst, jak jsou náklady na vzdělávání pracovníků promítány do nákladů podniku. Výsledkem je pak průměrný náklad na jednu hodinu vzdělávání jednoho účastníka.

- d) „*Hodnota ztráty pracovního výkonu v důsledku účasti na školení za období = průměrný počet hodin ztráty pracovního výkonu na jednoho účastníka školení, za období, pokud školení probíhá během pracovní doby x počet účastníků školení x hodnota vyrobené produkce za hodinu (Bláha a kol., 2013, s. 132).*“ Pokud se zaměstnanci vzdělávají a probíhají jednotlivé formy, nastávají organizace ztráty vzniklé s jejich neaktivním pracovním výkonem (Bláha a kol., 2013).

Často používanou metrikou pro porovnávání nákladů a přínosů je benchmarking, který slouží pro porovnání výsledků organizace a výsledků ostatních organizací stejného či podobného zaměření. HR pracovníci tak mohou sbírat informace o celém procesu vzdělávání ve své organizaci a následně je porovnají s jiným podnikem. Po vzniklých výsledcích si organizace může porovnat, zda investuje do vzdělávání a rozvoje příliš velký kapitál či malý, nebo také zda průměrný počet hodin, který tráví zaměstnanci na workshopech, školeních apod., je vysoký, či naopak nízký (Bláha a kol., 2013).

Náklady na vzdělávání a rozvoj

Jak již bylo zmíněno náklady lze členit dle mnoha hledisek a je nutné, aby si organizace rozhodla, do jakých podrobností souvisejících se vzděláváním, jít. Pokud se organizace rozhodne pro podrobnější sledování nákladů, výhoda pak spočívá v odhalování rezerv ale také identifikace nejdražší části vzdělávacího procesu. Organizace by měla počítat přinejmenším s těmito náklady:

- přímé osobní náklady na lektory a účastníky (včetně pojištění, stravování, cestovní výdaje),
- náklady vzniklé s analýzou vzdělávacích potřeb,
- náklady spojené s vývojem učebních aktivit,
- náklady na externí lektory,
- náklady vzniklé s ubytováním, pronájmem vzdělávacích prostor a techniky,
- náklady na tvorbu materiálu pro vzdělávání a rozvoj (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Přínosy vzdělávání a rozvoje

Často se v praxi setkáváme, že manažeři sledují pouze náklady na účastníky, nebo celkové náklady vzdělávacích a rozvojových programů se snahou náklady co nejlépe snížit či zkrátit, přičemž nejvhodnější varianta spočívá v nalezení a omezení neefektivního vzdělávacího programu. Naopak je vhodné, aby organizace sledovaly užitek (přínos) vzdělávání, mezi něž může patřit:

- *Zvýšení využití potenciálu zaměstnance* – pomocí vzdělávání se daří jednotlivcům být flexibilnějšími a schopnějšími pracovníky ve zvyšování svého výkonu.
- *Vyšší výkony* – díky vzdělávání se mohou inovovat a zlepšovat výrobní procesy, bezpečnost, administrativní procedury i spokojenost zákazníka.
- *Snížení fluktuace* – zaměstnanci obvykle vítají možnosti vzdělávání a rozvoje, a to má přímý dopad na organizaci ve formě snížené fluktuace, ale i zlepšení image podniku a snižuje se pravděpodobnost odchodu zaměstnanců z organizace.
- *Lepší využití systémů a zařízení* – pokud zaměstnanci nedisponují veškerými informacemi s používanou technologií, nelze očekávat, že vytěží ze svého potenciálu maximum. Z uvedeného důvodu je nutné, aby organizace vzaly v potaz nejen pro investice do technologických vstupů, ale také do lidí, kteří tyto vstupy udržují a pracují s nimi.
- *Vyšší spokojenost zákazníků* – zákazníci jsou si mnohdy vědomi jako první nutnosti vzdělávání pracovníků svého partnera, a pakliže jeho partner neposkytuje svým zaměstnancům dostatečné vzdělávání, není pro něho problémem odejít ke konkurenci, která bude plnit lépe jeho požadavky a potřeby.

Častou a závažnou chybou organizací se stává realizace vzdělávání a rozvoje pouze jako prostředek dobré vůle, ačkoli nepožadují žádné důkazy o užítku ze vzdělávání a investice do lidského kapitálu. Avšak jsou i organizace, které jsou si vědomy důležitosti vzdělávání pro zlepšení výkonu svých zaměstnanců. Z uvedeného důvodu je čtvrtá úroveň vyhodnocování zaměřena na zjišťování efektivity a dopadů vzdělávání a rozvoje na výkon zaměstnance (Vodák a Kucharčíková, 2011).

2.7 Analýza trendů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na trhu

Tato kapitola je zaměřena na jeden z cílů diplomové práce, a to na analýzu trendů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na trhu. Jelikož v dnešní době existuje technologický pokrok, je zcela logické, že se týká i vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Každá země má svá specifika a každé organizaci vyhovují jiné vzdělávací a rozvojové metody. V následujících řádcích si popíšeme

a definujeme trendy, které ve vzdělávání a rozvoji probíhají ať už z pohledu zahraničního či tuzemského.

V několika posledních letech se organizace potýkají s tlakem na rozvoj a vzdělávání, který má vést ke zvýšení výkonnosti a spolu s ním trend míří k validnímu měření efektivity. Tlak, který stále sílí se tak projevuje ve všech trendech níže charakterizovaným. K hlavním trendům se řadí:

- od „kusovek“ k celostátnímu přístupu s vlivem on-the-job tréninků,
- just-in time ve vzdělávání,
- standardizované kurzy,
- on-line nákup,
- důraz na diferenciaci a zakázková řešení (Hroník, 2007).

Neustále probíhající rychlé změny a inovace vedou lidi k neustálé potřebě získávání nových dovedností, schopností a poznatků neboli jednoduše řečeno se lidé musejí neustále učit a vzdělávat, aby byli schopni obsluhovat nové stroje a vykonávat své zaměstnání, či aby byli spokojeni se svým osobním životem. Právě digitální technologie nabízí širokou škálu možností vzdělávání a učení, přičemž se lidé mohou vzdělávat jinak než klasicky ve formě výuky. Žijeme ve světě, kde není problémem čerpat z různých vědních oborů na internetu a je zde možnost výběru z elektronických časopisů a knih, encyklopedií, blogů, odborných webů, online vzdělávacích kurzů. Hlavní výhodou použité metod digitálních je jejich neomezenost v čase. Neexistuje žádná otevírací doba a není tak problémem, aby se jedinci učili tehdy, kdy jim to právě jejich čas a soustředění dovoluje. V souvislosti s tím vznikl pojem e-learning, který by se pro člověka měl stát neustálým společníkem, při snaze neustálého rozvíjení kompetencí a učení (Zounek a kol., 2016).

Pojem e-learning spadá k trendům řadících se do formy distančního vzdělávání. V zahraničí se často setkáváme s upouštěním od pojmu e-learning k pojmu online vzdělávání či digitální vzdělávání (Langer, 2016).

E-learning je důležitým tématem, který rozvíjí a upouští od tradiční formy vzdělávání a učení, přičemž se ale nejedná o počítačový systém, který si firmy či ostatní uživatelé mohou zakoupit či zapojit do svého PC. Jedná se naopak o složitý, a hlavně komplexní systém, který má jako hlavní součást právě lidi, kteří se učí, komunikují spolu a vzdělávají se navzájem pomocí počítačů a sítí. E-learning v celém svém pojetí zaštiťuje nejen teorii a výzkum, ale i

kterýkoliv vzdělávací proces, ve kterém se používají vzdělávací digitální technologie (ICT)². Je nutné podotknout, že e-learning spolu s digitálními technologiemi umožňují řadě znevýhodněných skupin přístup k učení v různých podobách, přičemž tento aspekt se mnohdy opomíjí v řadě definic (Zounek a kol., 2016).

Mezi další často využívané nástroje, tedy trendy, řadíme i pojem **blended learning**, který však pod svým názvem není tak znám oproti e-learningu. Hlavní rozdíl mezi e-learningem a blended learningem spočívá v kombinaci výuky, kdy e-learning probíhá komplexně online či s osobní výukou, oproti blended learning je kombinací online a tradiční výuky. Často se tento, „nový“ pojem překládá jako smíšené vzdělávání, ve kterém se prolíná jak prezenční, tak distanční forma výuky. Pokud se organizace rozhodují pro využití této formy, je důležité, aby se rozhodly pro jeho správnou formu, kterých existuje několik:

1. **Rotační model** – zde se jedná o kombinaci prezenční a online výuky. Je dán jasný program a řídí se dle lektora. Rotační model se strukturuje na další čtyři typy:
 - a) *Místní rotace* – kdy jde o fyzickou a online výuku v jedné učebně v rámci jednoho obsahu. Využívá se pro sledování videí, k vykonávání testů, vyhledávání zdrojů, vypracování cvičení apod.
 - b) *Rotace místnosti* – v tomto kurzu se střídá počítačová učebna s běžnou učebnou.
 - c) *Převrácená třída* – školící osoby si musí sami doma prostudovat obsah a materiály a následně může proběhnout prezenční výuka ve formě diskuze či skupinové práce.
 - d) *Individuální rotace* – každá osoba, která je školená má svůj individuální plán a učení probíhá po domluvě on-line výukou či jinou zvolenou metodou.
2. **Flexibilní model** – v tomto modelu hraje hlavní roli on-line vzdělávání, avšak s možností části výuky face to face³.
3. **Model volné nabídky** – jedná se o kurzy, které probíhají pouze formou online. Může se jednat např. o online kurzy k rozvoji určitých dovedností a znalostí.
4. **Obohacený virtuální model** – učení formou online je zde dominantou. Většinou se nejdříve školitel setká se svým studentem a další část vzdělávání či kurzu probíhá pouze online formou (Zounek a kol., 2016).

Různé kombinace digitálního vzdělávání přináší mnoho nových možností, které neměli naši předchůdci. Existuje zde možnost digitální archivace, digitalizované materiály, které se

² ICT = informační a komunikační technologie – zahrnuje veškeré telekomunikační systémy, které umožní práci s daty v digitální podobě (Zounek, 2016)

³ Face to face = aneb tvář v tvář (Zounek, 2016)

mohou volně stáhnout z internetu, čímž je poskytnuta řada informačních, vzdělávacích zdrojů mnohem snadněji jak pro školitele, tak pro jejich studenty (Zounek a kol, 2016).

Mezi další trendy se často řadí pojem **webinář**, který vznikl spojením slov web a seminář, což značně napovídá, co se pod pojmem skrývá. Jedná se o seminář, který probíhá prostřednictvím online technologií, ale v reálném čase. Pro možnost organizace webináře je zapotřebí využití bezplatné aplikace nebo online služby či komerční produkty. Potenciál webináře spočívá hlavně ve využití zaměstnanců, kteří mohou pocházet z různých divizí, avšak se stejnou pracovní náplní, pozicí, či se nacházejí v jiném městě ve stejném čase. K **nevýhodám** semináře se řadí náročnost na přípravu od prezentace po poznámky a úkoly pro školící osoby, ale také souhra všech zúčastněných ve stejný čas. Řada odborníků uvádí jako velkou nevýhodu chybějící sociální kontakt a prostor pro řešení individuálních problémů. Velká **výhoda** webináře je možnost opakování záznamu, který tak může sloužit jako materiál pro další školící osoby. Mezi další výhody ne flexibilní volba času, kdy výuka neprobíhá v jedné učebně, lze ji tedy odkudkoliv realizovat. Mezi výhody tak patří nízké náklady spojené s úsporou za pronájem školících místností, či pomůcek a materiálů potřebných k tvorbě vzdělávání. Je zde také možnost diskuze i komentářů, která může být v řadě případů velmi přínosná (Zounek a kol., 2016).

Řada vzdělávacích trendů se dnes promítá i do mobilních aplikací, které představil časopis firemního vzdělávání. Významný trend totiž spočívá v kolaborativním a sociálním učení, avšak tyto formy učení jsou velmi těžko aplikovatelné v prostředí online vzdělávání. Technologie dnešní doby však umožňují využívat sociální sítě, online natáčení a reagování na jakékoliv příspěvky, a to jsou hlavní prvky aktivního sdílení znalostí ale také zkušeností.

- **StorryTagger** – tato aplikace je určena pro všechny, kteří chtějí sami sebe natočit. Tato metoda je velmi rychlá a efektivní, avšak ne každý se umí do kamery vyjadřovat srozumitelně. Aplikace StorryTagger však usnadňuje celý proces, jelikož během natáčení vás usměrňuje. Obrovská nevýhoda aplikace je její cena, která dokáže mnohé odradit, avšak existuje také verze, která je zdarma ve zkušební době. Tato aplikace tak může pomoci řadě manažerů v prohlubování prezentačních dovedností či nacvičování vyjadřování před svými podřízenými nebo nadřízenými apod. (Frk, 2020).
- **Eduflow** – aplikace je určena na podporu spolupráce a aktivity jedinců, kteří se potřebují vzdělávat. Pomocí aplikace se mohou vytvořit online kurzy, umožňuje sdílené a skupinové hodnocení a dále i 360 ° zpětnou vazbu. Cenní se zde především evaluace a reflexe podporující motivaci či zaujetí ve vzdělávání. Aplikace slouží jako platforma,

kteřá reaguje na současnou potřebu vzdělávání, přičemž k dispozici je k dostání za přijatelnou cenu (Frk, 2020).

Společnost LEGO a její ředitel Petr Řežábek spolu s časopisem firemního vzdělávání uvádí rozhovor na téma aktuálního přístupu k firemnímu vzdělávání. Ředitel Řežábek přitom uvedl jejich zavedený program **Six Bricks**, který je praktickým nástrojem pro děti i dospělé. Díky zábavě a krátké aktivitě pomocí kostek LEGO® DUPLO®, které jsou v šesti určených a jasných barvách, si pracovníci cvičí svůj pohyb, paměť i tvořivost, přičemž aktivity jsou nastavené na míru tak, aby se procvičovaly žádané dovednosti zaměstnanců jako je komunikace či řešení problémů a spolupráce. Six Bricks se přitom hojně využívá pro školení leadershipu či projektového řízení apod. Dále mezi trendy, které organizace často využívá, spadá i aplikace **LindekIn Learning** využívána hlavně pro odborné kurzy, které jsou přizpůsobené na míru společnosti. Pomocí aplikace Learning si zaměstnanci, kteří jsou zrovna na služební cestě či v rámci volného času, mohou procvičit projektové kurzy, soubory, kvízy, a to odkudkoliv ze svého počítače, telefonu či tabletu. Ředitel společnosti LEGO navíc uvádí, že tato aplikace se jím projevuje jako velice přínosná a efektivní, i přestože funguje na bázi dobrovolnosti. Velkou motivací a výhodou používání aplikace je také obdržení certifikátu, po dokončení kurzů (Běhounková, 2020)

Zahraniční zkušenosti v oblasti vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stalo klíčovým nástrojem pro posílení a získávání klíčových talentů pro organizaci. Vzdělávací programy slouží organizaci k posílení silných, ale i slabých stránek, ale i k odhalení aktuální a budoucí potřeby. Organizace se stále více střetávají s novými strategickými trendy a postoji a hledají různé inovativní techniky pro vylepšení vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Autoři Wentworth a Lomardi (2014) určili 5 klíčových trendů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

1. **Být mobilní** – organizace hledají způsoby, jak vzdělávat a rozvíjet zaměstnance, kteří jsou neustále na cestách, a to je důvod, proč se firmy snaží pro poskytnutí dostupného a zajímavého způsobu vzdělávání i „na dálku“ pro zlepšení jejich produktivity i výkonu. U trendu mobility se také, dle autorů, očekává růst na významnosti v budoucnu.
2. **Sociální kolaborace** – existuje nespočet sociálních forem vzdělávání, mezi které patří: blogy, diskuzní fóra, stránky na sdílení souborů a interaktivní platformy aj. Sociální formy jsou neustále více využívány organizacemi pro posílení kolaborace mezi zaměstnanci, přičemž tyto formy silně podporují vzdělávací křivku uvnitř organizace. Sociální média

disponují širokým dosahem a stále více se rozebírá hodnota sociálního učení a interakce, což vede k neustálým inovacím a podporám pro mobilní a online kolaboracím.

3. **Adaptivní učení** – každá organizace neustále hledá cesty, jak zpříjemnit a zindividualizovat zážitky z učení. Adaptivní učení je odlišováno od tzv. sheep-dip. Sheep dip znamená situaci, kdy všichni zaměstnanci dostávají naprostou stejnou formu vzdělávání a rozvoje. Organizace se proto snaží rozpoznávat hodnotu každého jedince se snahou splnit veškeré specifické potřeby svých zaměstnanců.
4. **Strategické myšlení** – organizace upřednostňují soutěživost, kdy je dán silný důraz na vazbu mezi vzděláváním a rozvojem v oblasti dosahování obchodních cílů. Tzn., že učení se zde soustřeďuje na problémy, které se týkají firemního výkonu a produktivity.
5. **Zajišťování efektivity** – k posledním uvedeným klíčovým trendům se stává zkoumání efektů vzdělávání a rozvoje na organizační metriky. Mnoho organizací se oprostilo od návratnosti investic k očekávané návratnosti a jsou stále silně zaujaty v tom, že vzdělávání a rozvoj přináší organizaci okamžitou hodnotu, přičemž hodnota pro organizaci se akumuluje vzdělávacími programy (Carbery a Cross, 2019).

Často se můžeme setkat s názorem, že řada nových znalostí vzniká pouze v seminárních či učebních místnostech. Toto paradigma se však s postupem času láme a nové poznatky vznikají a nejlépe se upevňují ve schopnosti a dovednosti, právě na pracovišti. Řada teorií uvedená tvrzení dokazuje, mezi něž patří:

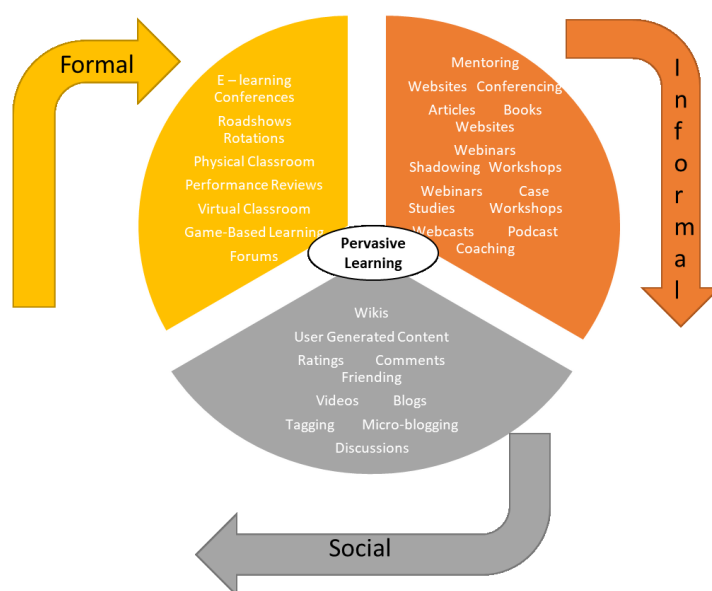
1. **Model 70-20-10** – tento model staví na výzkumu autora Morgan McCall a jeho kolegů, kdy v průzkumu objevili:
 - 70 % získaných poznatků má původ z pracovního života, kde se řeší složité úkoly.
 - 20 % se lidé naučí díky vztahů s kolegy, ze zájmových skupin a ze zpětné vazby na svou práci.
 - Jen 10 % se lidé naučí formálním tréninkem či samostudiem.

Výsledky tohoto modelu naznačují, že i přes pouhých 10 % efektivnosti učení formou tréninku či samostudia, patří tato forma k těm důležitým v procesu vzdělávání. Velký podíl zde má motivace a inspirace pro zaměstnance, kteří si pak mohou díky tréninku rozvíjet své dosavadní dovednosti. Vzdělávací programy se považují za spouštěče podporujících zbývajících 80-90 % učení (Evangelu, 2013).

2. **Model „3:33”** - autor modelu Dan Pontefract přišel s teorií, kdy 33 % učení pochází z formálního vzdělávání, 33 % ze sociálních aktivit a 33 % z neformálního učení. Pontefract dává důraz na propojení formálního vzdělávání a jeho vyhodnocení, kdy právě díky propojení nelze souhlasit s tvrzením, že veškeré naučené znalosti pochází ze seminárních místností. Dle autora se organizace musí zaměřit na propojení sociálního a neformálního učení, ale hodnotit současně vzdělávací program v různých časových intervalech jako např: ihned po ukončení vzdělávacího programu, po jednom čtvrtletí aj (Evangelu, 2013).

Propojení formálního, neformálního a sociálního učení dle autora D. Pontefract je vyobrazeno na následujícím obrázku.

Obr. 2.8 Propojení formálního, neformálního a sociálního učení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Evangelu, 2013

Je zapotřebí, aby si organizace uvědomily, že se náklady na vzdělávání a rozvoj nezapočítávají do hodnoty akcí, což udává dopad na nepozornost investování jako je tomu více u investic do výzkumu a vývoje, kapitálového vybavení či do IT apod. Z dlouhodobého hlediska však vzdělávací náklady plní úlohu akumulace pro další složky, kdy zaměstnanci, kteří rozvíjí své měkké dovednosti, vykonávají svou odbornou práci mnohem lépe a efektivněji než ti, kteří věnují své studium pouze odbornému rozvoji. Veškeré investice do vzdělávacích programů se projevují v delší době návratnosti a pro organizace mají vliv na výsledky podniku (Evangelu, 2013).

2.8 Sociologický průzkum

Používaná metodika v praktické části diplomové části bude zahrnovat metodu sociologického průzkumu, kterou je nezbytné definovat. Cílem kapitoly je objasnění pojmu sociologický průzkum, jelikož tato metoda bude používána v dotazníkovém šetření.

K primárním cílům sociologického průzkumu se řadí hlavně shromažďování dat a údajů o organizaci, chování lidí, o názorech a postojích lidí. Mezi předměty sociologického zkoumání se řadí: sociální jevy, vztahy, procesy, struktury a dále mezi objekty zkoumání patří: obyvatelstvo v různých vrstvách (dělníci, mládež apod.), obory (zemědělství, kultura, zdravotnictví, aj.), životní prostředí (města, vesnice, aj) a také činnosti (práce, volný čas) (Urban, 2011).

Sociologický průzkum se obvykle člení na kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum je většinou doplňkem kvantitativního výzkumu, avšak není mu podřízen. Kvalitativní výzkum se charakterizuje zachycením jevů v jejich dynamice, ale také podmíněním dynamiky, oproti kvantitativní výzkum je zaměřen na jevy stabilizované (Nový, 2006).

Kvalitativní výzkum

- je orientován na chápání smyslu jednání sociálních skupin,
- orientuje se na informace o složitých jevech a jejich podmíněných částí,
- specializuje se na dynamiku sociálních jevů a příčiny těchto jevů.

Oproti **kvantitativní výzkum** je zaměřen na jevy:

- rozsah výskytu četnost sociálních subjektů či okruhů a oblastí ve které se mohou jevy vyskytovat (část národa, vysokoškoláků, zaměstnanců podniku apod.),
- frekvenci, jak se projevují složky sociálních jevů v čase (počet výskytu, opakování činnosti – jak často se hodnotí zaměstnanci, či četnost nákupu zboží),
- intenzitu – tzn. sílu jednotlivých složek sociálních jevů (výše příjmů, míra spokojenosti apod.) (Nový, 2006).

Existuje řada technik, které jsou používány pro sběr dat, a každá z nich disponuje řadou odlišností. Mezi nejznámější techniky se řadí:

- analýza dokumentu,
- anketa,

- dotazník,
- experiment,
- pozorování
- rozhovor (Urban, 2011).

V této diplomové práci bude používána metoda kvantitativního výzkumu v rámci dotazníkového šetření, a proto si techniku dotazníku více rozebereme níže.

Dotazník je určen pro vyplnění odpovědí od samotných respondentů. Patří mezi nejpoužívanější metody primárního výzkumu a řadí se mezi nejrozšířenější formy sběru dat. Je důležité před samotným sběrem dat, aby se dotazník řádně připravil, ale také aby se dodržovala posloupnost jednotlivých kroků v přípravné fázi výzkumu. Postup tvorby dotazníku je následující:

1. vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést,
2. určení způsobu dotazování,
3. specifikace cílové skupiny respondentů a jejich následný výběr,
4. konstrukce otázek s vazbou na požadované informace,
5. konstrukce celého dotazníku,
6. pilotáž (Kozel, 2016, s. 151).

Samotné dotazování probíhá různými formami a je závislé na řadě faktorů jako jsou cílová skupina, čas, ve kterém dotazování probíhá, téma dotazníku apod. (Kozel, 2016).

Mezi formy dotazování patří:

1. **Písemné dotazování** – probíhá na základě vyplnění dotazníku samotným respondentem, který však nemá možnost, jakkoliv se doptat na podrobnosti (oproti osobnímu a telefonickému dotazování).

Výhody: citlivé otázky se vyplní s velkou pravděpodobností (není zde tazatel).

Nevýhody: nízká návratnost dotazníku.

2. **Elektronické online dotazování** – která spadá do nejrozšířenějších technik, vzhledem ke změnám v technologickém světě. Podstata spočívá v online vyplnění z pohodlí domova, kanceláře, kdy se respondent nemusí s tazatelem setkat.

Výhody: jednoduchost vyplnění dotazníku, velmi nízkonákladová a rychlá metoda.

Nevýhody: ne všichni disponují internetem v domácnosti, a tak se může tazatel připravit o odpovědi např. seniorů a starších osob, které tuto formu nemohou využít.

3. Osobní dotazování – u této metody dochází k bezprostřednímu kontaktu mezi respondentem a tazatelem.

Výhody: zodpovězení nejasných otázek pro respondenta, případné doplnění otázek, mohou zde být použity i těžší a složitější otázky díky možnosti dovysvětlení od tazatele, tazatel může sledovat reakce respondenta, je zde možnost využití pomůcek.

Nevýhody: možné zkreslení odpovědí vlivem tazatele, respondenti nemusí pravdivě odpovědět na některé otázky kvůli přítomnosti tazatele, patří mezi nejnákladnější formy.

4. Telefonické dotazování – dotazování probíhá pomocí telefonického rozhovoru, kdy si tazatel ihned zapisuje odpovědi respondentů do svého počítače.

Výhody: možnost dovysvětlení otázek díky přítomnosti tazatele.

Nevýhody: pro soustředění respondenta je nutná krátká forma dotazování (Foret, 2006, Karlíček a kol., 2018).

Dotazování může probíhat v různé formě otázek podle míry jejich volnosti, a to na:

- otevřené,
- polouzavřené,
- uzavřené.

U otevřených otázek se respondent může rozepsat a odpovědět, jakkoliv rozsáhle avšak tazatel může respondenta vybídnout ke stručnosti či naopak k rozepsání své odpovědi. Otázky polouzavřené nabízí možnost předem definované odpovědi, ačkoliv zde existuje možnost odpovědi otevřené. U uzavřených otázek je patrné, že zde není žádná možnost vlastní odpovědi respondenta a musí tak zvolit právě ty nadefinované (Urban, 2011).

Foret (2006) uvádí, že stěžejní úspěch vyplněného dotazníku spočívá ve vhodné skladbě dotazů, která pak pomáhá v udržení zájmu a pozornosti respondenta. Sestavovaný dotazník by měl být na první pohled maximálně přitažlivý jak vizuálně, tak i obsahově.

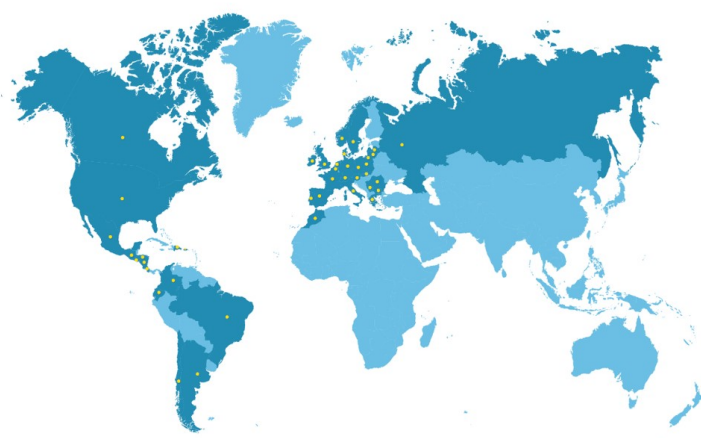
3 Charakteristika Smurfit Kappa s.r.o.

V rámci této kapitoly bude charakterizována společnost Smurfit Kappa Czech s.r.o., která se nachází se svým sídlem v Žimrovickém závodě blízko Hradce nad Moravicí. Organizace disponuje širokým portfoliem produktů, které budou blíže specifikovány v následujících kapitolách, aktivně se zabývá recyklací i lesnictvím. V následujících kapitolách si také blíže popíšeme organizační strukturu závodu v Žimrovicích, složení jednotlivých zaměstnaneckých pozic i umístění závodů v České republice či v zahraničí.

3.1 Základní charakteristika organizace

SKG neboli Smurfit Kappa Group je číslem jedna ve výrobě vlnité a hladké lepenky, obalů Bag-In-Bog a zároveň se řadí k jediným výrobcům obalů z vlnité lepenky a hladké lepenky. Organizace SKG byla založena roku 1934 s výrobou kartonových a obalových krabic pro irský trh. Společnost kótovala na burze cenných papírů v Irsku a expandovala také v roce 1998 do Spojených států Amerických, kde proběhla fúze s firmou Stone Container Cooperation z Chicaga. Po získání dalších segmentů trhů se stala společnost lídrem výroby papírových obalů. Velkou zásluhu úspěchu získala společnost díky jedinečnosti integrovaného systému, jelikož může pro svou potřebu výroby využívat suroviny z vlastních papíren a lesů. Společnost se rovněž ihned zajímala o udržitelnost výroby a investovala tak do recyklačních závodů, díky kterým může získávat recyklované vlákno, a to je možné znovu využít pro výrobu papíru. V roce 2005 se Jefferson Smurfit spojil s organizací Kappa Packaging, která sídlí v Nizozemsku a byla v tehdejší době největším výrobcem obalů z vlnité lepenky a kartonu v celé Evropě. Po spojení dvou společností vznikla společná organizace nesoucí název Smurfit Kappa.

Obr. 3.1 Globální mapa společnosti SKG

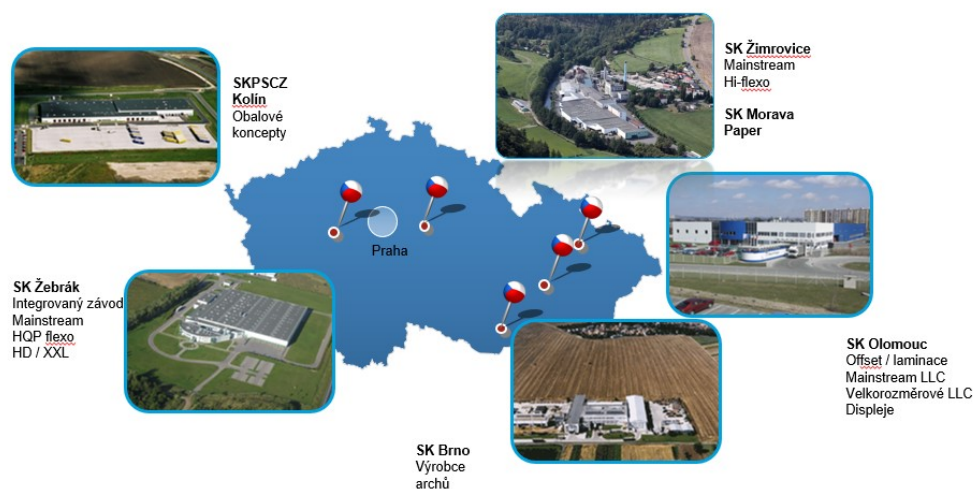


Zdroj: Interní materiály společnosti

Společnost Smurfit Kappa patří ke stům společností s nejvyšší tržní kapitalizací – FTSE 100 - a patří k předním výrobcům papírových obalů ve světě. Celkově je rozmístěna do 23 zemí Evropy a 12 zemí Severní a Jižní Ameriky.

Co se týče České republiky, SKG je zde rozdělena do 5 závodů, a to Smurfit Kappa Brno, Smurfit Kappa Kolín, Smurfit Kappa Olomouc, Smurfit Kappa Žebrák a Smurfit Kappa Žimrovice viz obrázek níže 3.2.

Obr. 3.2. Mapa závodů SKG v České Republice

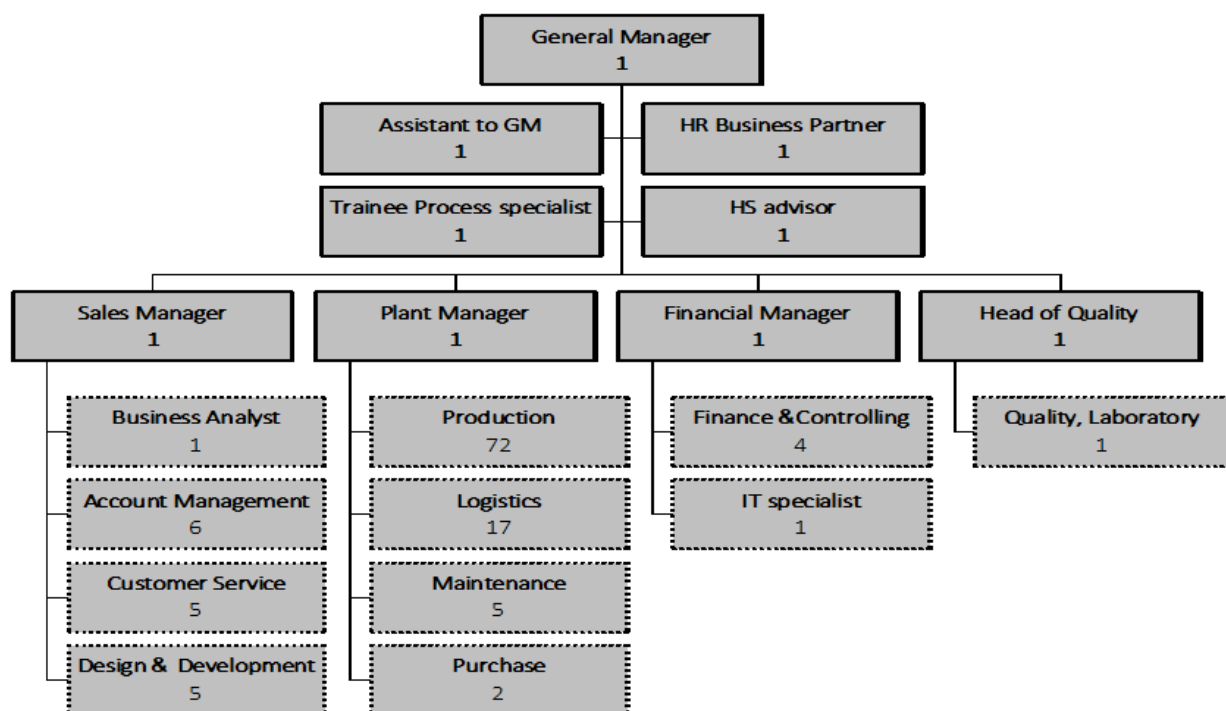


Zdroj: Interní materiály společnosti

Společnost Smurfit Kappa Žimrovice se specializuje především na obalová a inovativní řešení, zákazníkům nabízí především klopové krabice, tvarové výseky ať už lepené či nelepené, HQP tisk, 1-6 bodové lepení, Flexo tisk – 4 barvy, pružnost, rychlost a kvalitu, ale také silnou stabilní značku či zkušenosti s obaly a jejich know how.

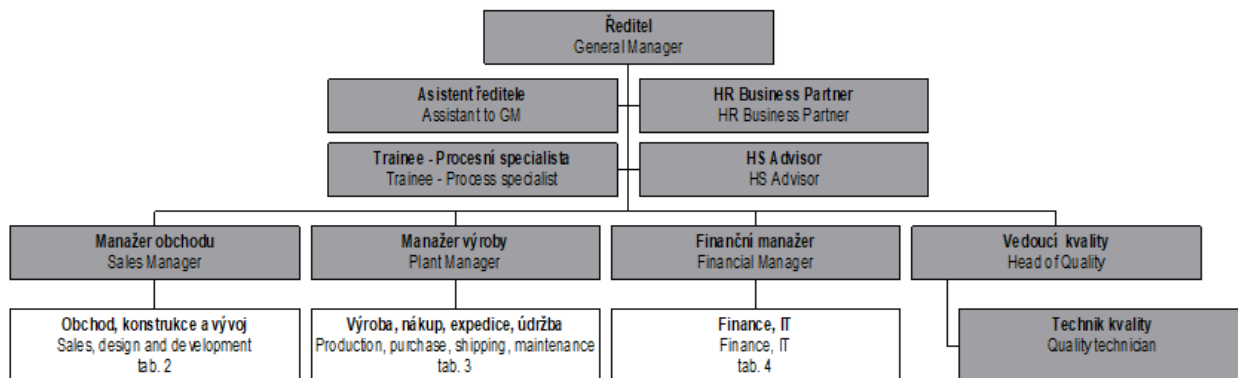
Celkově v Žimrovickém závodě pracuje 128 zaměstnanců, z čehož 10 zaměstnanců spadá do oddělení managementu a oddělení kvality managementu, 17 pracovních pozic spadá do obchodního oddělení a 5 pozic do finančního oddělení. Ve výrobním oddělení se nachází 24 pracovníků a v samotné výrobě pracuje 72 zaměstnanců.

Obr. 3.3 Organizační schéma Smurfit Kappa Žimrovice



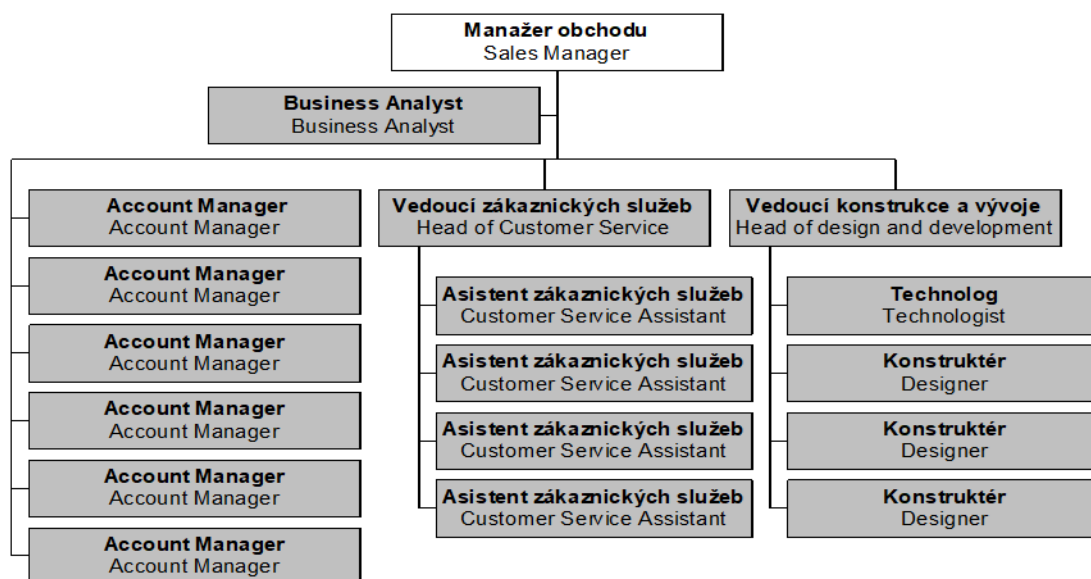
Zdroj: Interní materiály společnosti

Obr. 3.4 Organizační schéma managementu společnosti.



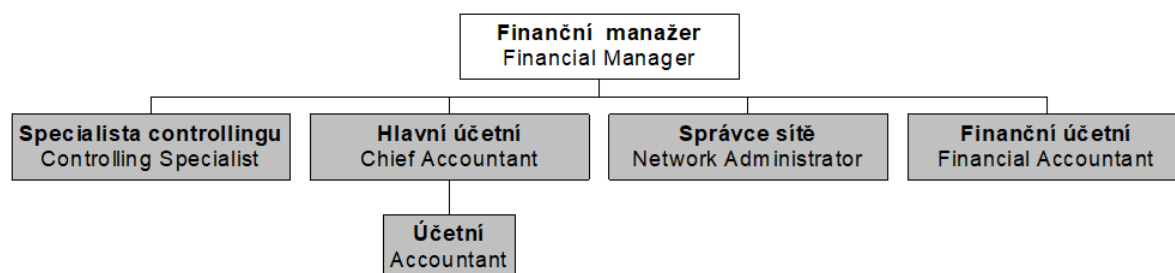
Zdroj: Interní materiály společnosti

Obr. 3.5 Organizační schéma obchodního oddělení společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Obr. 3.6 Organizační schéma finančního oddělení společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Co se týče organizačních schémat výroby a výrobního oddělení, kvůli rozsáhlosti je najdeme v příloze č. 1.

3.2 Sortiment společnosti

Společnost Smurfit Kappa disponuje obrovskou konkurenční výhodou, kdy všechny suroviny pocházejí z vlastních papíren. Výrobky jsou vždy 100 % obnovitelné a vždy vyráběny pro udržitelnost, vedou a pomáhají zákazníkům ke snižování jejich ekologické stopy.

Společnost se zaměřuje především na 4 hlavní sektory a to:

- **Papír** – vyrábí široký sortiment papíru, především pro využitelnost balení. Celkově se globální kapacity na výrobu lepenky a papíru pohybuje okolo 7 milionů tun ročně.
- **Balení** – společnost navrhuje, ale i vyrábí a dodává obaly z vlnitých lepenek za účelem balení, propagace, ale také ochrany výrobků svých zákazníků.
- **Recyklace** – SKG se zaměřuje na recyklaci a zpracovává přes 6 milionů tun recyklovaného papíru po celém světě.
- **Lesnictví** – organizace vlastní okolo 67 000 hektarů lesa na světě s cílem udržitelného rozvoje.

Sortiment společnosti je opravdu pestrý a široký a je tedy obtížné vyzdvihnout jen, některé produkty. Společnost však rozzařuje své produkty do dalších segmentů a to do:

- spotřebitelského balení,
- obaly pro maloobchody,
- průmyslové obaly,
- obaly pro eCommerce.

ale i další výrobky jako:

- Bag-in-Box®⁴,
- displejová řešení,
- balicí stroje.

Organizace SKG má nejenže široké portfolio výrobků, ale disponuje také řadou služeb, které mohou posunout podnikání a obaly na vyšší úroveň. Mezi přední služby patří eSmart, Supply Smart a Shelf Smart.

V následujících obrázcích budou vyobrazeny pro přehlednost jednotlivé sortimenty společnosti SKG.

⁴ Bag-in-Box® – jedná se o systém obalů, který slouží pro jedno použití a je konstruován pro prodloužení doby životnosti tekutých výrobků.

Obr. 3.7 Spotřebitelské balení



Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek SKG <https://www.smurfitkappa.com/cz>

Obr. 3.8 Obaly pro maloobchody



Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek SKG <https://www.smurfitkappa.com/cz>

Obr. 3.9 Průmyslové obaly



Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek SKG <https://www.smurfitkappa.com/cz>

Obr. 3.10 Obaly pro eCommerce



Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek SKG <https://www.smurfitkappa.com/cz>

Mezi další obaly, které jsou hojně využívány, se řadí Bag-in-Box. Společnost Smurfit Kappa vyrábí kompletní obalový systém zahrnující vše od fólie, kohoutků, pytlíků, krabic a plnicí linky. Zákazníci tak mají poskytnutou naprostou odbornost celého procesu balení jejich tekutin do obalu Bag-in Box®. Obaly se nejčastěji využívají na vína a džusy, ale i t tekutá vejce, mléčné výrobky či nepotravinářské výrobky jako chemikálie a motorové oleje. Bag-in-Bog má svůj unikátní kohoutek Vitop®, používaný nejčastěji právě na víno a džusy, díky své výjimečnosti a stálé kvalitě.

Obr. 3.11 Obalové řešení Bag-in-Box



Zdroj: dostupné z <https://www.smurfitkappa.com/cz>

Jak je zřejmé, společnost disponuje širokou škálou produktů, z nichž některé byly zmíněny a popsány. Vzhledem k neustálým novým požadavkům ze strany zákazníků, se společnost musí rychle a kvalitně přizpůsobovat trhu, což jak jde vidět z iniciativy společnosti, není nikterak problémem.

4 Zhodnocení současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato část diplomové práce se zaměřuje na zhodnocení současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Smurfit Kappa, a to konkrétně v závodě Žimrovice. Pro zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je použita metodika cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která se objevuje i v teoretické části diplomové práce. Druhá část čtvrté kapitoly je věnována vyhodnocení dotazníkového šetření, které proběhlo v organizaci.

4.1 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Smurfit Kappa Žimrovice

Společnost Smurfit Kappa si je vědoma důležitosti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, jelikož kvalifikovaní zaměstnanci jsou schopni pružněji reagovat na změny poptávky na trhu a přináší tak užitnou hodnotu pro organizaci. Společnost, která investuje do vzdělávání je tak více konkurenceschopná a celý proces vzdělávání se pak odráží v různých segmentech. Vzdělanější zaměstnanci lépe komunikují jak mezi sebou v týmech, tak se svými obchodními partnery, lepší komunikace se odráží i v profesionálnějším servise. Pro organizaci Smurfit Kappa je tak důležité investovat do rozvoje a vzdělávání, které přináší řadu přínosů.

4.1.1 Identifikace vzdělávací a rozvojové potřeby

Tato část cyklu patří mezi velmi náročné a kritické části vzdělávacích a rozvojových aktivit. U této analýzy je důležité, aby byla provedena správně, jelikož právě díky identifikaci společnost odhaduje budoucí rozsah vzdělávání, je pak snazší určit cílové skupiny vzdělávacích aktivit a navrhnout konkrétní plán a obsah.

Společnost identifikuje své vzdělávací a rozvojové potřeby především na základně ročního hodnotícího pohovoru, který probíhá mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Hodnotí se předchozí období a definují se vhodné rozvojové potřeby daného zaměstnance. Obě strany pak navrhuje rozvojové aktivity každý ze svého pohledu. Závěrečný výběr vhodné vzdělávací a rozvojové potřeby se uvádí v záznamu z hodnocení. Veškerá tato doporučení prováděna ze strany nadřízeného se stávají součástí plánu vzdělávání jednotlivce, ale i firmy. Následně probíhá na úrovni HR a generálního manažera schvalovací proces, který je převážně zaměřen na vyhodnocení priorit firmy spolu se svými zaměstnanci, hodnotí se finanční prostředky na vzdělávací aktivity, přičemž vše musí být v souladu s vytyčenými cíli organizace.

Ve společnosti jsou také běžné vzdělávací programy, které jsou organizovány ze strany korporátu firmy.

Zhruba 25 % vzdělávacích aktivit se realizují operativně na základě aktuální situace na trhu či situace ve společnosti. Často se spojuje identifikace potřeby s novou legislativou a vnitřními předpisy, s novým projektem či s novým zaměstnancem. Spolu s nově přichozím zaměstnancem probíhá okamžitě od prvního dne jeho zaškolování neboli adaptační proces. Nový zaměstnanec si musí projít tříměsíčním zaškolováním na konkrétní danou pozici. Každý měsíc má dané kontrolní body, kterým musí vyhovět. Na každou pozici je zvlášť sestavován a plánován konkrétní zaškolovací plán, přičemž každá oblast má svého garanta zaškolování. Garant v zaškolovacím plánu potvrzuje, že pracovník danou problematiku ovládá. Před koncem zkušební doby nadřízený vyhodnotí průběh zaškolování a způsobilost zaměstnance vykonávat danou práci, na kterou byl do společnosti přijat. Celý zaškolovací plán je pak předán vedoucím na personální oddělení. Vyhodnocení adaptačního procesu, může rovněž obsahovat doporučení, na které oblasti se nadále zaměřit, jaké dokončit, případně, zopakovat.

Celkově je velmi obtížné hodnotit identifikační proces. Organizace Smurfit Kappa klade především důraz na hodnotící pohovory, na jejichž základě identifikuje vzdělávací a rozvojové potřeby pro své zaměstnance. Vedení společnosti nijak nesleduje výkonnostní mezeru, která je dána nesouladem mezi skutečnou a požadovanou výkonností, na čemž by se pak mohla dále stavět identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb. Společnost řeší veškeré potřeby svých zaměstnanců spíše individuálně na základě ročních pohovorů. Plošné řešení vzdělávání se týká především legislativních školení či vnitřních předpisů.

Dalším důležitým prvkem, díky kterému organizace Smurfit Kappa identifikuje možnou potřebu pro rozvojové a vzdělávací aktivity jsou kvalifikační požadavky, které jsou dány v popisu pracovní pozice. U popisů pracovních pozic jsou dány kvalifikační požadavky jak z oblasti tvrdých znalostí, dovedností, tak i z oblasti měkkých znalostí a dovedností. Například u obchodních zástupců se požadují tyto znalosti a dovednosti: znalost produktu a trhu, znalost technologie, komunikační a prezentační dovednosti, vyjednávací schopnosti, povědomí obchodního práva, anglický jazyk, řídičský průkaz, osobnostní předpoklady spolehlivosti, znalost MS office a Maqis, dovednosti VSP. Na základě plnění kvalifikačních požadavků na danou pozici, organizace zjišťuje, kde se vyskytuje mezera mezi očekávanými a skutečnými kvalifikačními schopnostmi, které se pak řeší každoročně na ročním hodnocení a následně se sestavuje plán na vzdělávání a rozvoj zaměstnance.

Dalším identifikačním bodem, který považuje organizace za důležitý milník je také motivace svých zaměstnanců. Vzdělávací aktivity společnost provádí nejen za účelem požadavků firmy či zaměstnance, ale také z důvodu motivace zaměstnanců. Ačkoli má firma dán cíl vzdělávat zaměstnance individuálně a také podle jejich pracovní pozice, nebrání se také rozvojovým a vzdělávacím aktivitám, které nesouvisí nijak s jejich výkonem práce. Společnost Smurfit Kappa považuje tento krok za důležitý motivační prvek, který také podmiňuje loajalitu a motivaci zaměstnanců. Například zaměstnanci, kteří ke své pracovní pozici nepotřebují další vzdělávací kurzy v anglickém jazyce, se mohou i tak účastnit dalších kurzů či mohou vyjet na anglický pobyt v Dublinu. Zaměstnanci považují tyto pobytové kurzy jako atraktivní mezinárodní prostředí, čímž tento popud organizace působí efektivně a hlavně motivačně.

4.1.2 Plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit

Plán vzdělávacích a rozvojových aktivit slouží organizaci jako přehled veškerých aktivit, které budou uskutečňovány v určitém období. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, pomocí plánu by si organizace měla být schopna odpovědět na celkový obsah vzdělávání, cílové účastníky a skupiny, formou jaké metody se uskuteční vzdělávací a rozvojové aktivity, školící osoby, časový plán, místo konání, ubytování, rozpočet, metody hodnocení apod.

Organizace plánuje své vzdělávací a rozvojové aktivity na základě identifikace potřeb, které zahrnují legislativní změny, zákonné školení či vzdělávání v rámci vnitřního předpisu.

Legislativní část vzdělávacích aktivit je dána právě předpisem zákoníku práce, který udává zaměstnavatelům povinnost zajistit zaměstnancům zákonná školení. Zaměstnavatel je odpovědný za své zaměstnance a v momentě, kdy dochází k jakémukoliv úrazu na pracovišti, je zodpovědný právě zaměstnavatel. Z uvedených důvodů je proto velmi důležité, aby organizace dodržovala zákonná školení a plánovala tak jejich realizaci.

Mezi základní školení, které upravuje zákoník práce, spadají následující oblasti.

- **Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)**

Obsah tohoto školení není nikde přesně definován závazným předpisem. Je zde kladen důraz na prevenci rizik, která by mohla ohrozit zdraví nebo bezpečnost zaměstnanců. Každý zaměstnavatel má na svém pracovišti jiná rizika, a proto by měl postupovat a vyhledávat opatření, která veškeré nebezpečí co nejvíce sníží. Podle jednotlivých rizik by si zaměstnavatel měl sám určit obsah BOZP školení. Zaměstnavatel je dle zákoníku práce povinen zajistit školení o předpisech souvisejících s BOZP, ale také musí pravidelně kontrolovat plnění předpisů, avšak zákon neukládá způsob jak. BOZP školení je vždy nutné při nástupu nového

pracovníka do zaměstnání, při změně druhu práce či zavádění nové technologie či pracovního postupu (Zákon č. 262/2006 Sb.).

- **Školení požární ochrany (PO)**

Školení PO se věnuje nebezpečí vzniku požáru, které nějak souvisí s pracovní činností a místem výkonu práce zaměstnance. Zaměstnanci jsou seznámeni se zajištěním požární ochrany, dále s předpisy požárního řádu, poplachovými a požárními směrnicemi, s používáním hasicích přístrojů a jiné požární ochrany, s evakuačními plány a s povinnostmi, které jsou zaměstnanci povinni dodržet v rámci předpisů. Veškerí nově přichozí zaměstnanci jsou povinni toto školení absolvovat a následně je tato nutnost opakování školení jednou za dva roky (Zákon č. 133./1985 Sb.), (Vyhláška č. 246/2001 Sb.).

- **Školení řidičů**

Toto školení je nutné absolvovat, pokud zaměstnanec při svém výkonu práce řídí vozidlo. Zaměstnanci musí absolvovat školení řidičů, přičemž obsah tohoto školení si určuje zaměstnavatel, jelikož není nikde zákoníkem práce definován (Zákon č. 247/2000 Sb.).

- **Školení první pomoci**

Organizace/zaměstnavatel má dle zákoníku práce povinnost vést školení první pomoci pro dostatečný počet zaměstnanců v závislosti na rizikových faktorech na pracovišti. Celé školení by tak mělo obsahovat jak teoretickou, tak praktickou část, které pomůže k poskytnutí první pomoci na pracovišti. Převážně se tato školení důrazně zaměřují na úrazy, které by mohly vzniknout konkrétně na daném pracovišti (Zákon č. 262/2006 Sb.), (Zákon č. 258/2000 Sb.).

Veškerá tato školení společnost Smurfit Kappa Žimrovice provádí a zaměřuje se dále na jednotlivé profese a oblasti v rámci organizace. Společnost má sepsán vnitřní dokument, který upravuje stanovení termínů lhůt a požadavků na odbornou a zdravotní způsobilost zaměstnanců a požadavků na provoz zařízení v oblasti PO a BOZP. Jednotlivé odborné a zdravotní způsobilosti dle profese, periody odborného školení a zdravotní prohlídky jsou uvedeny v tabulce, které je uvedena v příloze č 2.

Za dodržování termínů a lhůt v uvedených oblastech PO a BOZP společnosti Smurfit Kappa Žimrovice jsou určeny následující osoby:

- vstupní školení všeobecné BOZP a PO – jednotliví vedoucí či manažer/personalista,
- zdravotní způsobilost – personalista a jednotliví vedoucí či manažer,
- odborná způsobilost – personalista a jednotliví vedoucí nebo manažer,

- zařízení, jejich revize, údržba apod. – manažer výroby.

Plán rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se také opírá o základ identifikace potřeby ročního hodnocení, přičemž toto hodnocení slouží pro personálního pracovníka jako hlavní podklad pro další kroky ve vzdělávacích a rozvojových aktivitách. Pokud například zaměstnanec uvádí jako svou bariéru při výkonu práce požadavek na vzdělávání, které se týká jeho pracovní pozice, organizace se mu snaží vyhovět. Například u nákupčích jsou záznamy, kdy je dán tlak na snižování nákladů u nákupu, nákupčí pak v záznamech z těchto důvodů uvádějí nekomfortní zónu pro vyjednávání při nákupu, což se následně zohledňuje do plánu jejich rozvojových aktivit na příští rok.

Společnost Smurfit Kappa Žimrovice vychází ze strategie firmy, ze které také vychází plán rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Firemní strategie je momentálně sestavena na období 2019-2025, a obsahuje části: výroba, obchod, lidé, podpůrné procesy apod. Kvalitní, spokojený a angažovaný personál a s tím související rozvoj je jednou z klíčových částí strategie společnosti. Společnost SKG má plošně stanovené Firemní minimum, co musí absolvovat každý zaměstnanec v rámci vzdělávání a rozvoje a dále individuální plán rozvoje a vzdělávání dle pozice či osoby. Firemní minimum má 4 části a to:

- Vstupní instruktáž pro nové zaměstnance – obsahuje základní informace o firmě, procesech v organizaci, informace o výrobcích, základní standardy a politiky a také základní interní předpisy společnosti.
- Zaškolování na danou pracovní pozici – na každou pozici je sestavován zaškolovací plán, který je tříměsíční (jak již bylo zmíněno v identifikaci potřeb jako adaptační plán zaměstnance). Zaškolovací plán obsahuje seznámení s firmou obecně (př. s dalšími odděleními), tak i s konkrétní pracovní pozicí, pracovní náplní, pracovní agendou zaměstnance, plánem sociální roviny (začleňování do týmu).
- Periodické školení IQMS (integrovaný systém managementu kvality) – absolvují všichni zaměstnanci při nástupu do zaměstnání a periodicitou tří let. Periodické školení zahrnuje všechny základní procedury a pravidla ve firmě v oblastech, které jsou certifikované: kvalita, BOZP, PO, životní prostředí, bezpečnost potravin a SMETA (etika podnikání).
- SAM – e-learning, který obsahuje balíček informací k proškolení všech zaměstnanců s roční periodicitou. Tato forma vzdělávání obsahuje mix z různých oblastí jako: BOZP, práce s chemickými látkami, bezpečné pohybování ve firemním prostoru, kvalita výroby, etický kodex apod.

4.1.3 Metody vzdělávání a rozvoje

Společnost Smurfit Kappa Žimrovice realizuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců prostřednictvím zákonných školení, které jsou uvedené v předchozí podkapitole a také v příloze č 2, ale rovněž realizuje mnoho školení nad rámec své povinnosti. Další formy probíhajícího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti si popíšeme níže.

Jazykové kurzy – jazykové kurzy se ve společnosti zaměřují hlavně na podporu firemního jazyka, čímž je jazyk anglický. Anglický jazyk je vyžadován jako nezbytná znalost na mnoha pracovních pozicích, a proto se této oblasti věnuje velká pozornost, aby byl kurz opravdu účinný. Často se u některých pozic nejedná už jen o získávání a zvyšování znalostí, ale právě o udržování znalostí, jelikož často nastane situace, kdy je potřeba aby zaměstnanec, který nemá jako každodenní rutinu anglický jazyk se posléze v určité situace dokázal domluvit a komunikoval plynule. Anglický jazyk je rozvíjen několika způsoby a vždy se volí nejvhodnější forma pro daného zaměstnance.

Základními rozvojovými formami jsou: skupinová a individuální výuka s českými a rodilými mluvčími, e-learning, pobytové kurzy v zahraničí či další doplňkové formy. Nejvíce využívanou formou jsou firemní kurzy angličtiny. Společnost Smurfit Kappa Žimrovice momentálně odebírá služby poskytovatele Abeceda, která je jazykovou školou v Opavě. Firemní výuka probíhá již několik let a mnoho studentů, zaměstnanců již nepokračují s výukou, jelikož jejich znalosti dosáhly požadované úrovně. Společnost měla mnoho organizačních variant výuky, ať už se jednalo o místo, frekvenci, délku lekcí, formu výuky, dokud nenašla to správné nastavení právě pro ni. Aktuálně probíhá v organizaci výuka ve 4 skupinách po max. 6 lidech. Vzhledem k časové vytíženosti zaměstnanců, četnosti služebních cest a schůzek není bohužel 100% účast zaměstnanců ve výuce, a tedy fyzicky se zúčastní lekce průměrně 4 lidé. V předchozích letech probíhala výuka v prostorách jazykové školy Abeceda v Opavě, kdy důvodem pro umístění výuky dál od místa pracovního výkonu bylo hlavně mentální nastavení studentů tak, aby opustili své pracovní úkoly a koncentrovali se tak pouze na výuku. V roce 2019 provedla společnost monitoring mezi účastníky a výsledkem byla změna pro výuku probíhající přímo v učebnách společnosti Smurfit Kappa v Žimrovicích. Každé z řešení umístění výuky ať už se jedná o jazykové či jiné má řadu výhod i nevýhod. Mezi výhody patří například, že zaměstnanec z důvodu pracovní vytíženosti nemohl jet na půl dne na externí výuku a nyní se může připojit například na hodinu do lekce. Nevýhodou je však vyrušování kolegů i v situacích, kdy by zaměstnanci byli schopni danou situaci vyřešit sami.

Lekce firemní angličtiny probíhají co 14 dnů v půldenních blocích. Frekvenci a délku společnost taktéž dlouho nastavovala a délka i frekvence se osvědčila z řad důvodů. Mezi důvody, proč je takto systém nastavený, patří, že u klasických 1,5hodinových lekcí měla organizace zkušenost pozdě přichozích účastníků, jelikož potřebovali neodkladně dopsat svůj email, či ostatní pracovní záležitosti. Půldenní blok má výhodu v „ponoření“ účastníka do lekce a pracovat tak půl dne v anglickém jazyce. Do jazykových kurzů je momentálně začleněno 24 zaměstnanců. Organizace také často využívá individuální výuku, kdy se jedná například o potřebu v krátkém časovém horizontu posunout znalosti zaměstnance o několik úrovní (zaměstnanec např. nezapadá do žádné úrovně skupiny angličtiny). Organizace prostřednictvím jazykové školy využívá jak české, tak rodilé mluvčí.

Druhou nejvyužívanější formou výuky angličtiny je e-learning. Společnost využívá pátým rokem program EF, který hodnotí z dosavadních programů jako ten nejefektivnější a nejlepší. Jedná se o roční licenci, kdy je výuka účastníkům k dispozici 24/7. Program kombinuje všechny části – čtení, psaní, mluvení, poslech a k dispozici je neomezené množství témat, cvičení, konverzačních lekcí ve skupině či individuálních s lektorem. Program má také nástroje pro ověřování znalostí. Velkým benefitem této formy vzdělávání je multikulturní prostředí, ve kterém se účastník ocitne při skupinových lekcích běžně s různými národnostmi od účastníků z Japonska, Ruska, Brazílie apod. Nástroj poskytuje unikátní možnost naslouchat přízvuku od různých mluvčích celého světa.

Třetí formou, která je využívána ve společnosti nejčastěji v rámci jazykových kurzů jsou kurzy v zahraničí. Skupina SKG spolupracuje s Horner School v Dublinu a zaměstnance vysílá na desetidenní kurzy. Cílem je pobyt účastníka v 100% anglicky mluvícím prostředí. Každého konkrétního programu se vždy účastní jen jeden účastník z ČR. Z Žimrovického závodu se z důvodu tohoto omezení účastní každý rok 3 zaměstnanci. Výukový program je opět zvolen velmi efektivně, včetně ubytování v rodinách, kdy již od probuzení účastníka a snídani až po večeři komunikuje účastník intenzivně a výhradně v anglickém jazyce.

Další doplňkové formy výuky angličtiny využívá organizace i jiné odborné programy, které jsou zvolené v anglickém jazyce. Anglický jazyk je v těchto programech však sekundárním důvodem rozvoje. Příkladem takového programu je webinář pro obchodníky na téma vyjednávání, který je veden v anglickém jazyce. Mezi další doplňkové formy se řadí „train in job“, zaměstnanci se učí na běžných úkolech například standardní prezentace pracovního tématu na poradě, kterou si zaměstnanec připraví v anglickém jazyce. U poslední zmiňované formy se tak kombinuje samostudium zaměstnance s mentoringem zadavatele.

Společnost SKG i přes občasnou poptávku a preferenci svých zaměstnanců o jiný jazyk tuto možnost zřídka kdy povoluje. Důvodem pro zamítnutí dalších jazyků je oblast zájmu firmy, kdy firemním jazykem v rámci firemního korporátu je právě anglický jazyk. Jediná výjimka, kde vedení společnosti podporuje i jiný jazyk je německý jazyk u obchodních týmů, kdy tyto týmy mají na starost zákazníky v německy mluvícím Rakousku. U těchto lidí je německý jazyk požadavkem na pracovní pozici a tam by vedení podpořilo výuku německého jazyka. Aktuálně však v závodě v Žimrovicích mají na těchto pozicích zaměstnanci s dostatečnými znalostmi a bez zájmu či potřeby o další rozvoj v této oblasti.

Další forma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která v organizaci probíhá je devítidenní otevřený program Emoční leadership I. Poskytovatelem tohoto rozvoje pro zaměstnance je společnost Shine Leadership® s.r.o.. Programem modulů je 1. Osobnostní styly leadershipu podle enneagramu (2dny), 2. Leadership a management emocí a energie (2 dny), 3. Leadership tvořivé mysli a dozrávání osobnosti (2 dny), 4. Charisma leadera a překonávání limitů (2 dny), 5. Osobní vize leadera (1 den). Cílem programu je zásadní pozitivní posun leaderů ve zvládání osobních zátěžových situacích, a to vědomějším vedením svého myšlení a emocí, tak, aby se naučili lépe vést a ovlivňovat myšlení a emoce v rámci svých týmů.

Mezi realizované formy vzdělávání a rozvoje patří také firemní minimum organizace, které bylo popsáno v předchozí kapitole.

Organizace v rámci celé situace s Covid-19 využívá řadu digitálních metod, jelikož řada zaměstnanců pracuje právě z domova a je zde tak možnost využití formy e-learningových metod. Například obchodníci budou absolvovat základní prodejní dovednosti a jak být lepším vyjednávačem, ostatní pracovníci mohou absolvovat kurz posílení pracovní síly v nejistých dobách a mnoho dalších.

4.1.4 Hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání

Složka hodnocení cyklu vzdělávání a rozvoje je další důležitou částí a mnohdy je opomíjena, ačkoliv patří mezi ukazatele, které pomáhají společnosti s analýzou přínosů vzdělávacích a rozvojových aktivit. Společnost Smurfit Kappa v Žimrovicích hodnotí výsledky vzdělávání a rozvoje především na základě ročního hodnocení mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným vedoucím pracovníkem, manažerem. V ročním hodnocení tak zaměstnanec vyplňuje formulář, kde uvádí své požadavky na další formy a způsoby vzdělávání. Formulář je nazván hodnocení vztahu zaměstnanec – firma, ve kterém je zakotvena i část věnující se vzdělávání a rozvoji. Zaměstnancům jsou v rámci rozvoje pokládány otázky jako: Co považujete za svůj největší

přínos pro firmu? Co potřebujete naučit? V čem byste se chtěl/a zlepšit? Co můžete naučit ostatní? Vedoucí pracovník má za úkol po celý rok sledovat změny v pracovním výkonu zaměstnance, které jsou doprovázené právě samotným vzděláváním a rozvojem. U ročního vzdělávání obě strany vyhodnocují, jak účastník splňuje požadavky kladené na pracovní pozici zaměstnance a v případě nedostatků je nutná identifikace potřeby, plán rozvoje, jeho realizace a následně znovu vyhodnocení.

Společnost využívá k hodnocení také výsledné dotazníky spokojenosti, které mají vzdělávací instituce k dispozici. Pokud samotné vzdělávací agentury a instituce nedisponují svými dotazníky spokojenosti, má společnost připravený svůj vlastní formulář, který účastníci školení vyplňují a hodnotí tak průběh vzdělávání. Další formou hodnocení jsou také testy po ukončení vzdělávání, které umožní sledovat znalost účastníka. Běžnými testy pro vyhodnocení znalosti jsou školení BOZP, PO, školení řidičů, školení první pomoci či v rámci jazykových kurzů probíhá na konci školního roku testování nabytých znalostí.

Mezi další formy hodnocení vzdělávání Smurfit Kappa v Žimrovicích využívá také praxi, ve které se ukazuje, jak je zaměstnanec schopný přenést své nabyté zkušenosti a znalosti do praxe.

I přes důležitost poslední části cyklu vzdělávání a rozvoje se společnost dále nezabývá a nezkoumá do hloubky výsledky vzdělávání a rozvoje, kde by například sledovala a konstruovala přínosy, které přináší veškeré formy prováděných činností.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro společnost Smurfit Kappa v Žimrovicích byl autorkou diplomové práce vytvořen dotazník, který je obsahem přílohy číslo 3. Dotazník byl rozdán všem zaměstnancům společnosti či zaslán elektronicky, kvůli aktuální situaci s COVID-19. Přes veškerou snahu personální zaměstnankyně o získání co nejvyššího počtu dotazníků nebylo možné v rámci situace získat velký obnos dotazníků a výsledný počet sesbíraných dotazníků činí 29. Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 25 zaměstnanců z administrativní sféry a pouze 4 zaměstnanci z oblasti výroby.

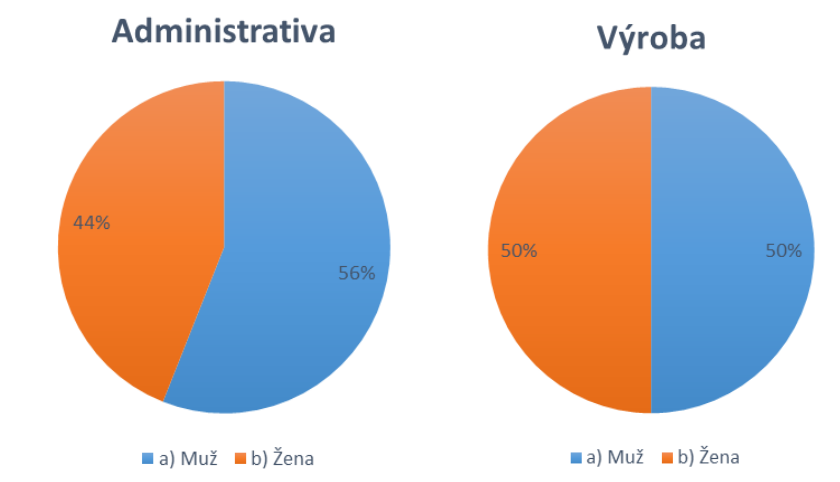
Nízké číslo výsledných dotazníků ukazuje na aktuální situaci, která v rámci pandemie nastala. Společnost omezila svůj provoz a pracovníci administrativy pracují z domu, zaměstnanci výroby vykonávají svou práci v omezeném režimu, a tak nebylo možné sesbírat větší množství odpovědí. I přes nízkou návratnost dotazníků, která činí 23 %, se autorka domnívá, že lze získané informace vyhodnotit a na jejich základě navrhnout možná doporučení ke zlepšení.

Počet zaměstnanců v Žimrovickém závodě je celkově 128 z toho 82 zaměstnanců pracuje ve výrobní sféře a 42 zaměstnanců ve sféře administrativy a managementu.

Pro převahu administrativních pracovníků nad těmi výrobními byla zvolena metoda dvou grafů, které vyobrazí každou pracovní sféru zvlášť. V první části dotazníku se respondentům kladly otázky na vnímání vzdělávání a rozvoje, na spokojenost, informovanost apod. Postupně otázky směřovaly ke konkrétním vzdělávacím a rozvojovým aktivitám, přičemž respondenti získali možnost napsat takové aktivity, které jsou pro ně atraktivní vzhledem k jejich pracovní pozici i vzhledem k osobním preferencím a které ve společnosti Smurfit Kappa v Žimrovicích postrádají. Respondenti také odpovídali na otázky týkající se formy vzdělávání a rozvoje, dále na otázky týkající se motivace či finančního příspěvku z jejich strany, nikoliv ze strany firmy. Respondenti měli také prostor pro hodnocení nejlepších vzdělávacích aktivit, se kterými se setkali, ale byla jim kladena i otázka, jak jsou jejich nabyté znalosti ověřovány. V poslední části dotazníku se kladly otázky směřující k identifikaci respondentů, přesněji: pohlaví, oblast současné pracovní pozice, věková kategorie a délka pracovního poměru.

Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci administrativy a výroby a jejich rozdělení je vyobrazeno v grafech č. 4.1 – 4.7. V dotazníku se jedná o otázky č. 20-24. Popis jednotlivých grafů je uveden právě pod vyobrazením grafů 4.1 – 4.7 jako celková analýza veškerých zmíněných grafických vyobrazení.

Graf č. 4.1 – 4.2 Pohlaví respondentů



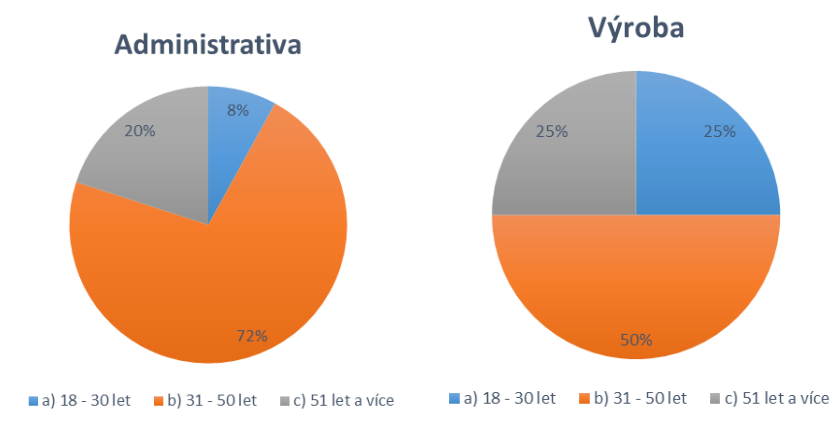
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4.3 Oblast pracovní pozice



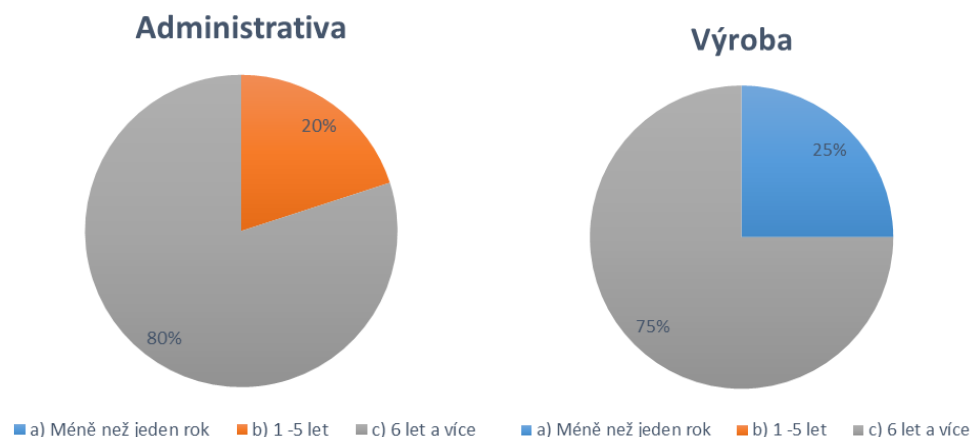
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4.4 – 4.5 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4.6 – 4.7 Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

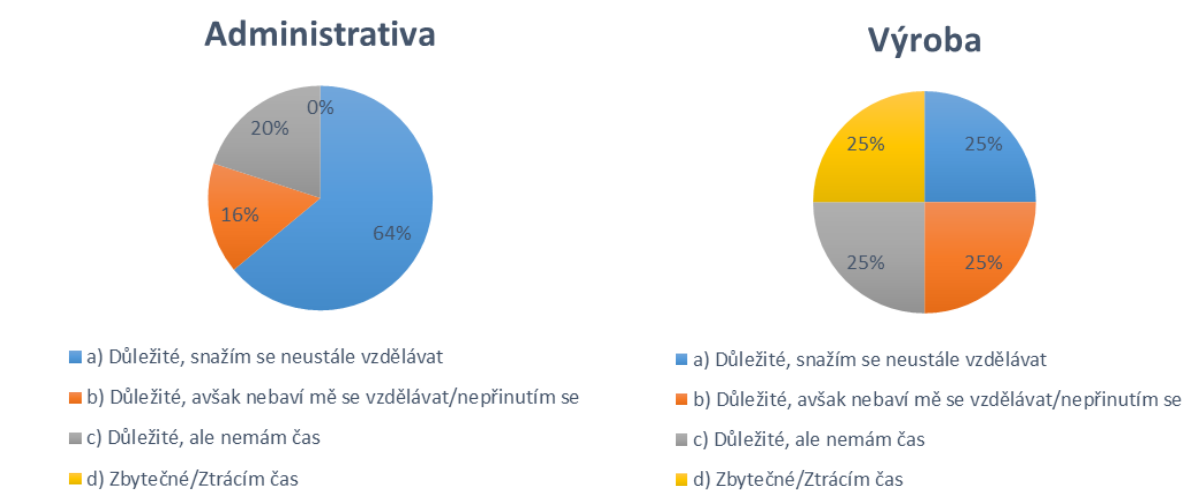
Celkový počet respondentů, od kterých byla zpětná vazba z dotazníkového šetření činí 25 pracovníků, tzn. 86 %, z administrativní oblasti a 4 pracovníci, tj. 14 %, výrobní oblasti (viz graf 4.3) , přičemž z administrativní oblasti se dotazníkového šetření zúčastnilo 14 mužů, tj. 56 %, a 11 žen, tj. 44 %, 2 muži a 2 ženy z oblasti výroby, tj. 50 % a 50 % (viz graf 4.1 – 4.2). Administrativní pracovníci jsou v 75 % zastoupeni ve věkové kategorii od 31 – 50 let, což znamená, že z 25 dotazovaných administrativních respondentů, se 18 z nich nachází ve zmíněném věkovém rozmezí. Pět pracovníků administrativní oblasti což odpovídá 20 %, spadá do oblasti 51 let a více a pouze 2 dotazovaní jsou ve věku 18 – 30 let. Z oblasti výroby je přesně polovina, 50 %, pracovníků (tzn. 2) ve věku 31 -50 let. Zbylí dva respondenti, tj. u každého z nich 25 %, se nachází ve věkové kategorii 18 – 30 let a další ve věkové kategorii 51 let a více. Celkově je tak větší podíl ať už z výrobní oblasti, tak z oblasti administrativy u pracovníků, kteří se nacházejí ve věkovém rozmezí 31 – 50 let, poté pracovníci ve věku 51 let a více a následně pracovníci ve věku nejmladším, což odpovídá 18 – 30 let. Z otázky jak dlouho trvá pracovní poměr respondentů (viz graf 4.6 – 4.7) vyplývá, že zaměstnanci jak z administrativní tak z výrobní oblasti pracují ve většině případů ve společnosti Smurfit Kappa v Žimrovicích déle než 6 let. Tento zmíněný faktor je velice důležitý, protože zaměstnanci v dotazníkovém šetření mohou být realističtí a prošli si mnoha vzděláváním a rozvojem v organizaci. Přesněji pracovníci administrativní oblasti pracují v 80 %, což odpovídá 20 z 25 dotazovaných, ve společnosti déle než 6 let a zbylých 20 % pracovníků, tzn. 5 z 25, pracuje ve společnosti 1 – 5 let. Z uvedeného vyplývá, že žádný z pracovníků administrativy nepracuje ve společnosti méně než jeden rok, což odpovídá i o loajalitě zaměstnanců, kdy opravdu většina zaměstnanců setrvává v organizaci po dobu delší než je 6 let. Pracovníci výrobní oblasti taktéž v převážné většině v 75 %, což odpovídá třem respondentům ze 4, pracují v organizaci déle než 6 let

a pouze jeden dotazovaný výrobní pracovník se nachází ve společnosti méně než jeden rok. Z výsledného počtu mužů a žen také vyplývá, že respondenti byli rozděleni téměř na dvě poloviny, kdy celkově odpovídalo na dotazník 16 mužů a 13 žen, přičemž 20 z celkového počtu se nachází ve věkové kategorii 31 – 50 let, 6 dalších v kategorii 51 let a více a pouze 3 respondenti odpovídají věkové hranici 18 – 30 let.

Otázka č. 1: Jak vnímáte obecně vzdělávání a rozvoj? Jako:

Cílem první otázky bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci Smurfit Kappa v Žimrovicích vzdělávání a rozvoj za důležité, jestli vůbec. Respondenti měli možnost zvolit ze 4 odpovědí, které jsou součástí grafů 4.8 a 4.9 viz níže. Pro zaměstnance z administrativní oblasti je vzdělávání a rozvoj považováno za důležité v 64 %, konkrétně tuto odpověď zvolilo 16 pracovníků, oproti zaměstnancům výroby, kdy stejnou možnost zvolil jen jeden pracovník a tedy 25 %. Odpovědi výrobních pracovníků se rozdělily v grafu přesně na 25 % a tedy každý respondent zodpověděl jinou možnost výběru. Administrativní pracovníci zvolili v 20 %, tj. 5 respondentů odpověď, že považují vzdělávání za důležité, avšak nemají na něj dostatečnou časovou kapacitu. Dalších 16 % respondentů zvolilo odpověď, kdy také považují rozvoj a vzdělávání za důležitý faktor, ale vzdělávání je nebaví, či se nepřinutí vzdělávat. Žádný respondent z administrativní oblasti však nevolil odpověď zbytečnosti vzdělávání a rozvoje oproti zaměstnancům výroby, kdy tato odpověď byla zvolena v 25 %.

Graf 4.8 – 4.9 Vnímání důležitosti vzdělávání a rozvoje pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

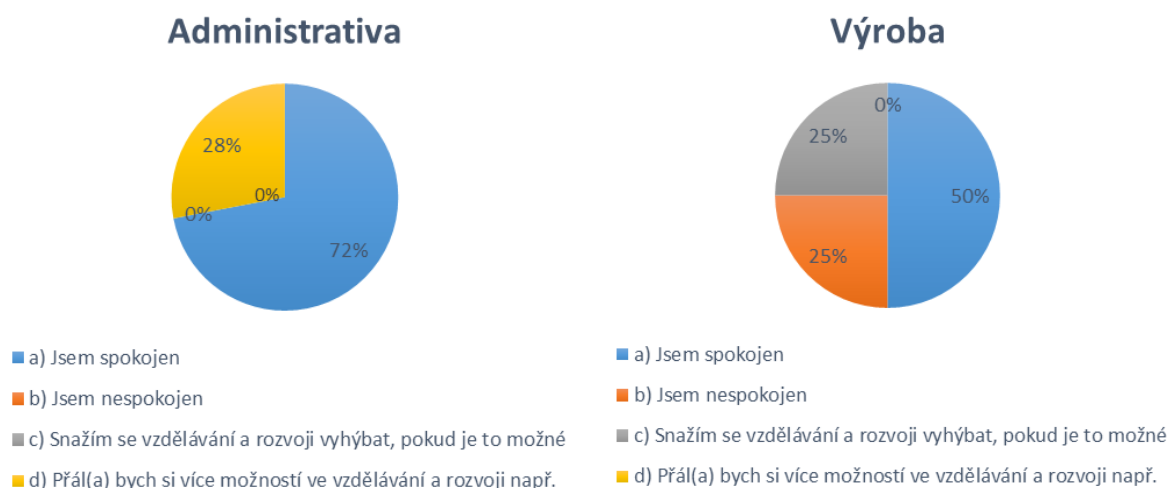
Otázka č. 2: Jste spokojen(a) se současným vzděláváním a rozvojem ve Vaší organizaci?

Tato otázka měla za cíl ukázat, jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje, případně jaké vzdělávání a rozvoj by si respondenti přáli v organizaci mít. Více než polovina respondentů z administrativy a tedy 72 %, konkrétně 18 pracovníků, je se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit spokojená, což je velmi dobrý výsledek. K podobnému závěru došlo i u respondentů z výrobní oblasti kdy 50 %, tj. 2, odpovědělo spokojeností se současným systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci. Zbýlých 25 % a 25 % respondentů zvolilo možnostmi, že nejsou spokojeni, či uváděli konkrétní příklad, které vzdělávání či rozvoj by si přáli v organizaci. Konkrétní příklad, nebo spíše poznámku z výrobní oblasti uvedl jeden pracovník a to, že se mu nelíbí mnoho probíhajících školení po směně, přičemž měl odpovídat na otázku jaké školení je jeho přáním. Pouhých 7 respondentů administrativy, tj. 28 % odpovědělo otázkou, že by si přáli více možností ve vzdělávání a rozvoji, kde měli také uvést konkrétní příklady. respondenti uváděli:

- problémy v nedostatku financí na vzdělávání by se měli vyřešit zrušením neefektivním kurzů (př. Kurz anglického jazyka v Abecedě, opakování základů práce na PC), kdy respondent uvádí, že taková školení probíhaly už nesčetněkrát a zaměstnanci už by je měli ovládat, a ne neustále opakovat. Na respondenta působí kurzy v Abecedě či na PC jako pouhé vyplnění času či, aby byly nějaké vzdělávací aktivity vyplněny.
- Time management, techniky jednání.
- Možnost studia více jazyků, nežli pouhou angličtinu, dále obchodní vzdělávání a osobní rozvoj.
- Online aplikace a webové aplikace.
- Možnost zapojení spolupracujících třetích stran.
- Více vzdělávání a rozvoje v oblasti technických (strojních) materiálových trendů.
- Školení pro pracovníky údržby, je problém tyto pracovníky poslat na vzdělávání, nemají za sebe žádnou náhradu.

Veškeré zmíněné výsledky jsou uvedeny v grafu 4.10 – 4.11 níže.

Graf 4.10 – 4.11 Spokojenost respondentů se současným VaR v org.

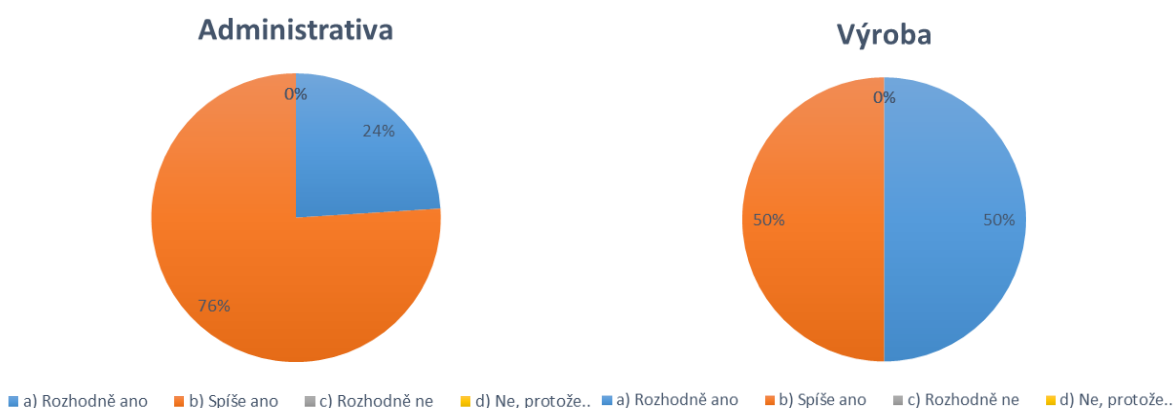


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Myslíte si, že současné vzdělávání a rozvoj je ve Vaší organizaci dostačující?

Na otázku číslo tři měli respondenti možnost odpovídat ze 4 možností uvedených v grafu 4.5 a 4.6. Drtivá většina pracovníků administrativy a tedy 76 %, tj. 19 respondentů, je spíše spokojena se současným vzděláváním a rozvojem v organizaci a zbylých 6 respondentů, přesněji 24 % je naprosto spokojených se současnou nabídkou. U zaměstnanců výroby se podíl rozdělil na 50 % a tedy 2 respondenti jsou spíše spokojeni s nabídkou a další 2 jsou rozhodně spokojeni viz následující grafy. Žádný z dotazovaných neodpověděl nespokojeností se současným vzděláváním a rozvojem v organizaci.

Graf 4.12 – 4.13 Dostatečnost vzdělávání a rozvoje z pohledu respondenta v org.

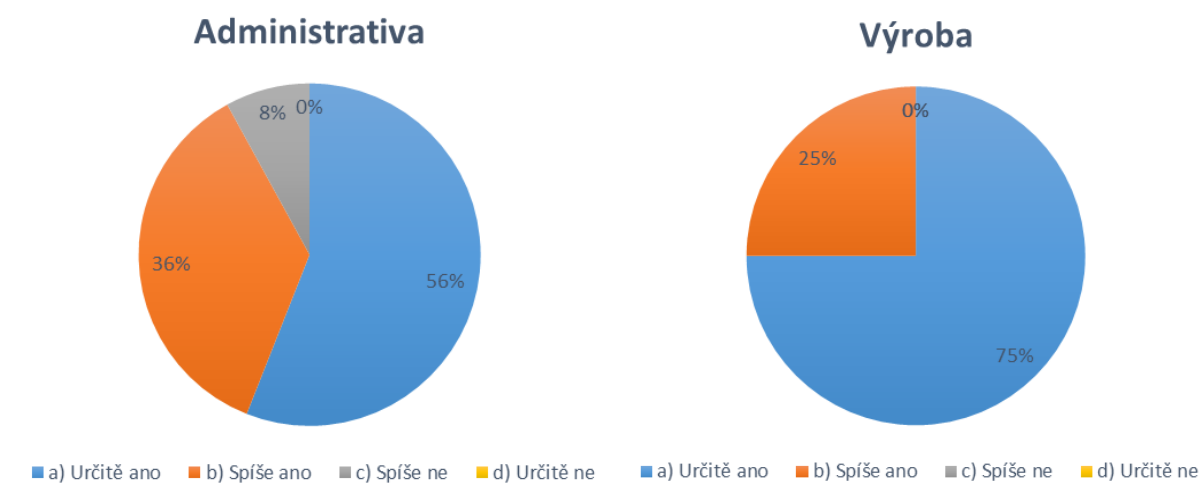


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4.: Je na Vašem pracovišti realizováno vzdělávání a rozvoj?

Otázka číslo 4 měla poukázat a nahlédnout, zda respondenti vnímají současné vzdělávání a rozvoj či zda předpokládají, že tyto aktivity v organizaci nejsou vůbec uskutečňovány. 14 respondentů administrativy, tj. 56 % je názoru, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je na pracovišti určitě realizováno, oproti výrobní sféře je tohoto názoru 75 % dotazovaných, přesněji 3 respondenti a zbylý jeden respondent výroby odpověděl na tuto otázku spíše ano, a tedy na tento počet připadá 25 %. U zaměstnanců administrativy dalších 9 dotazovaných zodpovědělo odpovědí spíše ano, tj. 36 %, avšak 2 zaměstnanci jsou názoru, že vzdělávání a rozvoj na pracovišti spíše není uskutečňováno a připadá tak na tyto dva 8 %.

Graf 4.14 – 4.15 Realizace vzdělávání a rozvoje na pracovišti

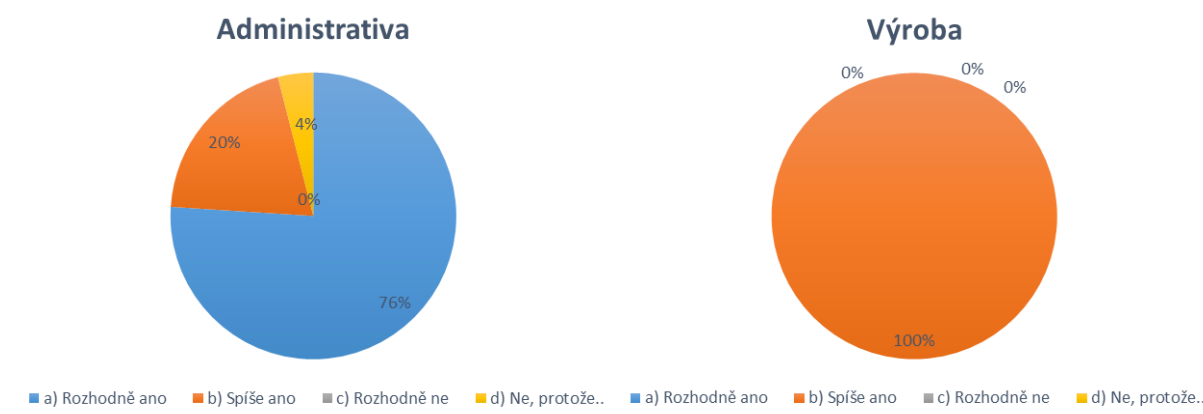


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Myslíte si, že jste dostatečně informován(a) o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?

Otázka číslo pět měla poukázat na informovanost zaměstnanců o jejich možnostech a měli tak i prostor pro případné poznámky, kdy nebyli názoru, že jsou dostatečně informováni. Z grafů 4.16 – 4.17 lze vyčíst 100 % shodu u respondentů výrobní sféry, kdy se všichni dotazovaní (tedy 4), shodli na odpovědi spíše ano. Z oblasti administrativy 76 % (19 dotazovaných) respondentů se přiklání k možnosti, kdy jsou rozhodně informováni o veškerých možnostech, dalších 20 % (5 respondentů) jsou spíše informováni a jeden dotazovaný se vyjádřil proč si myslí, že informován není. Respondent uvedl, že mu chybí možnost neexistence seznamu výběru a nestačí mu pouze vzdělávání v oblasti excelu.

Graf 4.16 – 4.17 Názor na informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje

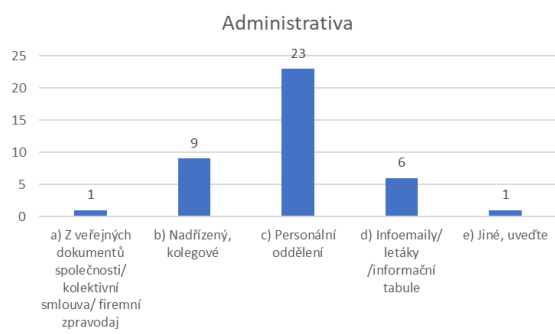


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Odkud se dozvídáte o nabízených možnostech vzdělávání a rozvoje v organizaci?

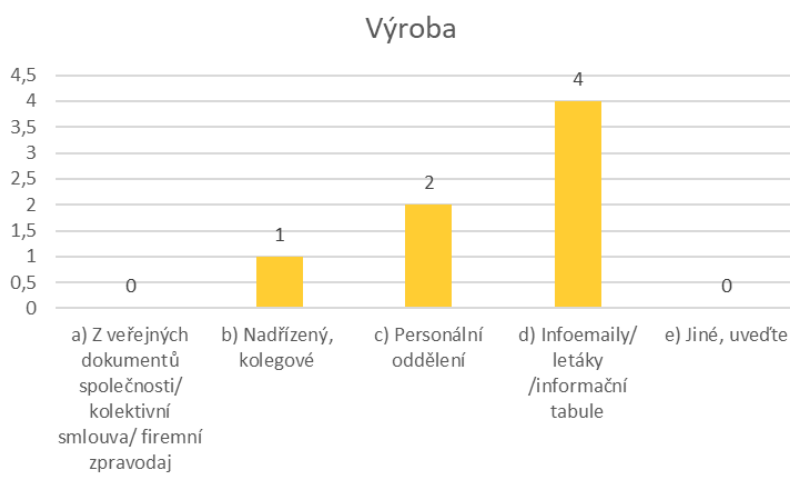
Při této otázce měli respondenti možnost 5 různých odpovědí, přičemž mnoho z nich volilo i více odpovědí, a tak zde nebyla zařazena procentuální analýza ale četnostní odpovědí. Cílem této otázky bylo zjistit, odkud získávají zaměstnanci informace o možnostech svého možného vzdělávání a rozvoje, které jim organizaci v rámci pracovního poměru nabízí. U pracovníků administrativy (viz graf 4.18) se 23 x shodli účastníci na odpovědi informovanosti z personálního oddělení, následně 9 x od svých nadřízených, 6 x infoemaily/letáky/informační tabule a stejným počtem odpovědí respondenti volili odpovědi z veřejných dokumentů společnosti/ kolektivní smlouva/firemní zpravodaj či byla zvolena 1 odpověď jiné, a to konkrétně osobní snaha najít si co potřebují. U zaměstnanců výroby byla nejčtenější odpovědí naopak informovanost z infoemailů, letáků a informačních tabulí a to 4x, následně 2x zvolili respondenti odpověď personálního oddělení a pouze jednou byla zvolena informovanost ze strany nadřízených či kolegů viz graf 4.19.

Graf 4.18 Zdroje informací nabízených možností vzdělávání a rozvoje v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.19 Zdroje informací nabízených možností vzdělávání a rozvoje v organizaci

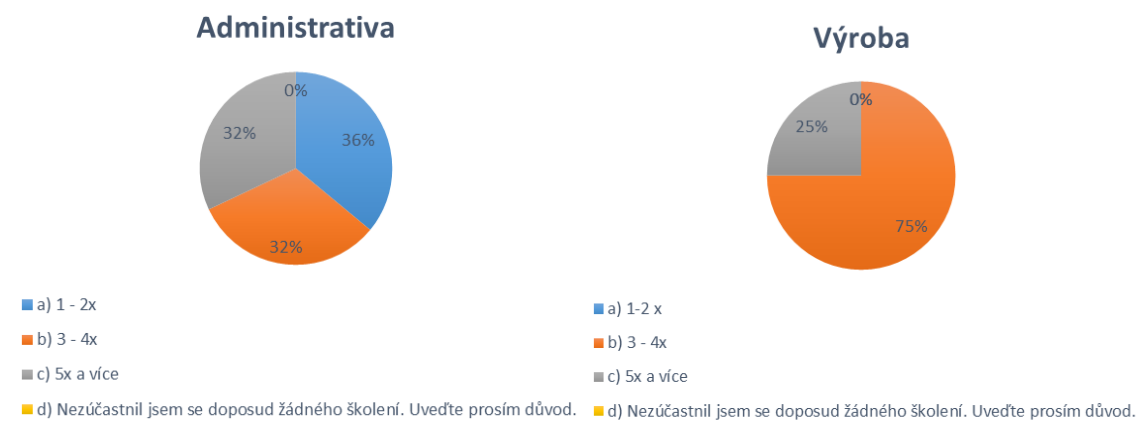


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.7: Kolikrát se účastníte během jednoho roku školení, vzdělávání?

Otázka počtu účasti vzdělávání a rozvoje během jednoho roku, měla za úkol zjistit, jak často probíhá dle respondentů četnost jejich probíhajícího vzdělávání a rozvoje. Respondenti výroby se shodli téměř jednohlasně a to v 75 % (tj. 3 respondenti) na odpovědi 3 - 4x a pouze jeden dotazovaný odpověděl 5x a více, přičemž 0 odpovědí zaznělo u 1 - 2x či u odpovědi žádné neúčasti na jakémkoli školení. Zaměstnanci administrativy se shodli nejvíce na odpovědi 1 – 2x a to v 36 % (9 dotazovaných) následně se respondenti setkali ve stejném procentuálním vyjádření u odpovědi 3 – 4 x a 5x a více. Jak zaměstnanci z výrobní oblasti, tak zaměstnanci z oblasti administrativy neoznačili ani jednu odpověď, která vyjadřuje žádné školení v jejich organizaci.

Graf 4.20 – 4.21 Počet účastní na vzdělávání a rozvoji dle strany respondentů

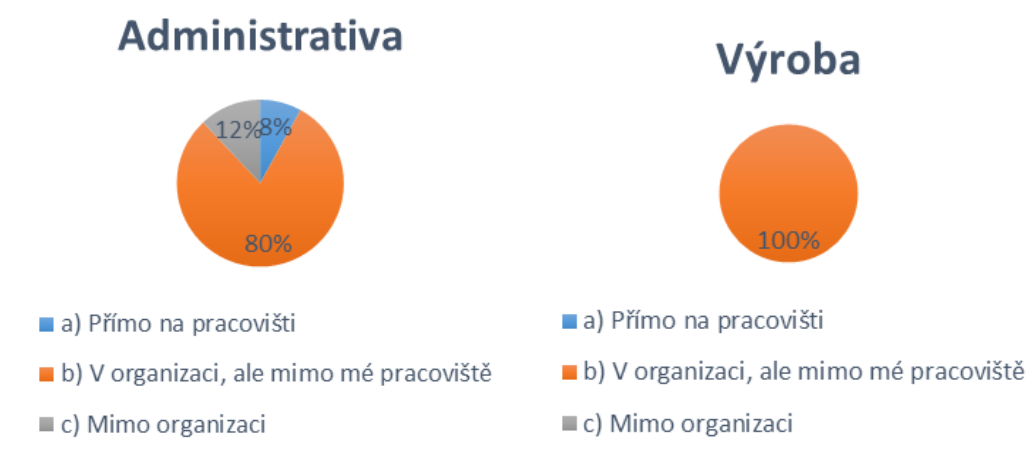


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Kde nejčastěji probíhá Vaše vzdělávání?

Otázka číslo 8 je zaměřena na volbu nejčastějšího místa vzdělávání a rozvoje, které poskytuje organizace. Z grafu 4.22 – 4.23 lze vyčíst, že zaměstnanci výroby se 100 % (tedy všichni 4 respondenti) shodli na odpovědi probíhajícího školení vždy v organizaci, avšak mimo jejich pracoviště. U dotazovaných administrativních pracovníků převládá většina odpovědí stejnou odpovědí jako výrobní pracovníci, a to nejčastější místo vzdělávání a rozvoje probíhá v organizaci, ale mimo mé pracoviště, přesněji tak odpovědělo 80 % dotazovaných (tj. 20), dále odpověď probíhajícího vzdělávání mimo pracoviště zvolili pouze 3 respondenti a tedy 12 % a pouze 2 dotazovaní volili vzdělávání přímo na jejich pracovišti, tedy 8 %.

Graf 4.22 – 4.23 Místo nejčastěji probíhajícího vzdělávání a rozvoje

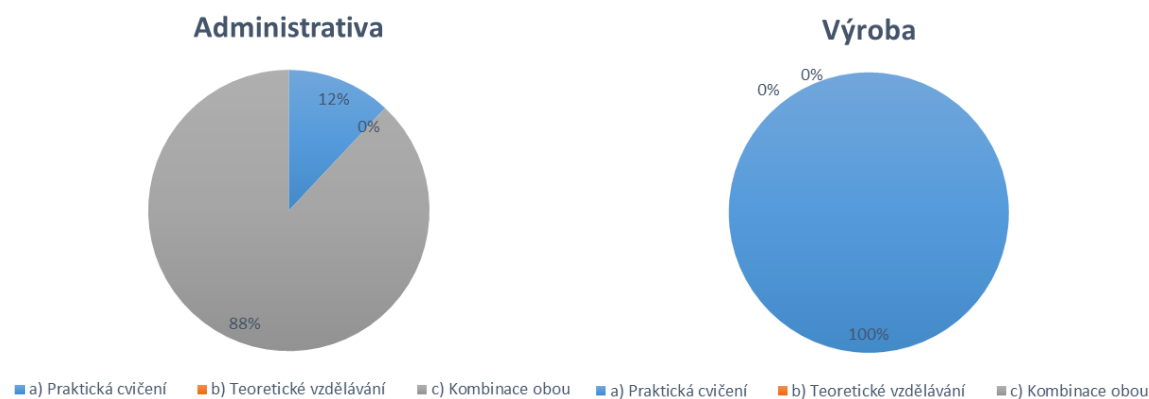


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Co je pro Vás více atraktivní? Praktická část vzdělávání nebo teoretické vzdělávání?

Cílem otázky číslo 9 bylo zjištění, kterou oblast preferují zaměstnanci společnosti, a to z pohledu praktických cvičení, či teoretického vzdělávání nebo kombinací obou. U respondentů výroby byly odpovědi jednoznačné a 100 % (tj. 4) zvolilo praktické cvičení. U dotazovaných administrativních pracovníků však odpovědi byly zcela odlišné a nejvíce volenou byla kombinace obou, a tedy jak praktického, tak teoretického vzdělávání v 88 % (tj. 22). Pouhých 12 % respondentů administrativy, přesněji 3, více upřednostňuje praktická cvičení. Všechny odpovědi jsou uvedeny v grafech 4.24 – 4.25 níže.

Graf 4.24 – 4.25 Atraktivita vzdělávání z pohledu praktických cvičení, teoretického vzdělávání či kombinace ze strany respondentů

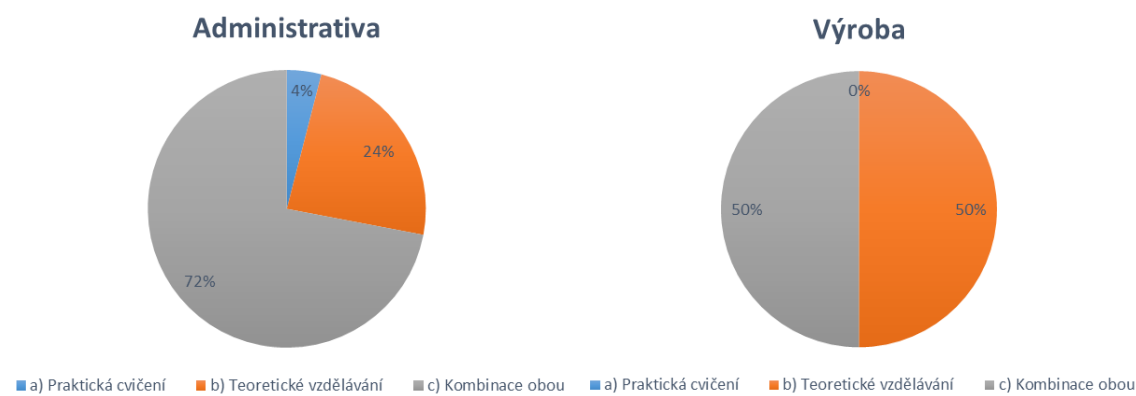


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Co se nejvíce praktikuje ve Vaší organizaci? Praktická nebo teoretická vzdělávací část?

Otázka číslo 10 navazuje na předchozí otázku, kdy měli respondenti nejdříve za úkol vybrat pro ně nejvíce atraktivní vzdělávání, kdežto v otázce 10 volí nejčastěji praktikované formě vzdělávání v organizaci, a to buď praktické cvičení, teoretické vzdělávání či kombinace obou zmíněných. Více než polovina respondentů administrativy, tj. 72 %, přesněji 18, odpověděla na otázku kombinací obou typů vzdělávání, dále 24 % (6) je názoru, že nejčastěji probíhající formou jsou teoretická vzdělávání a pouhé 4 % dotazovaných zvolilo odpověď praktického cvičení, což odpovídá 1 respondentovi. Ve výrobní oblasti se respondenti rozdělili na dvě poloviny a tedy 50 % dotazovaných zvolilo odpověď teoretického vzdělávání a dalších 50 % kombinace obou. Až na výjimku jednoho respondenta administrativní oblasti se dotazování shodli na neaplikovatelnosti pouze praktického cvičení.

Graf 4.26 – 4.27 Nejvíce praktikované vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

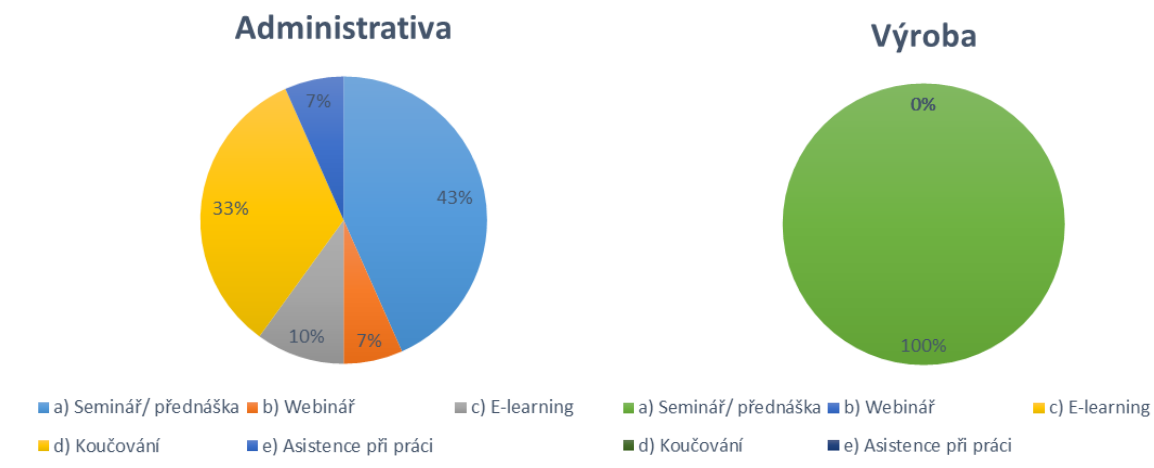
Otázka č. 11: Jaké vzdělávání byste uvítali pro svou současnou pracovní pozici? V jaké oblasti?

Otázka číslo 11 byla formulována jako otevřená otázka, kde se mohli respondenti vyjádřit k jejich preferencím a uvést tak vzdělávání či rozvoj, které by uvítali vzhledem k jejich pracovní pozici. Celkově na tuto otázku z 29 respondentů odpovědělo pouhých 15 respondentů, z čehož 13 z oblasti administrativy a 2 z oblasti výroby. Ne všichni respondenti tak využili tuto možnost, která by mohla pomoci k jejich pracovní pozici a jejich zájmu o vzdělávání a rozvoj. Zaměstnanci administrativy uváděli následující formy vzdělávání a rozvoje: cizí jazyk obecně, kde u této odpovědi se shodli 3 respondenti, následně 3x odpověděli respondenti k uvítání vzdělávání a rozvoje ve formě anglického jazyka. Administrativní pracovníci také 2x uvedli uvítání kurzů komunikace, prezentačních dovedností, obchodní školení a time managementu. Zbylé odpovědi uvedli respondenti pouze jednou a to: asertivita, cizí jazyk vztahující se k pracovní pozici, techniky jednání, finanční oblast, SAP, vlastnosti materiálu a faktory, které jej ovlivňují, profesní IT školení, práce pod tlakem, ekonomie, marketing, grafický postprocessing, PC gramotnost, management skills. Z pracovníků výroby odpověděli na tuto otázku pouze dva respondenti a uvedli odpovědi technického školení a školení komunikace.

Otázka č. 12: Jaká forma prováděného vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

U otázky číslo 12. měli respondenti možnost 5 odpovědí, viz graf 4.28 – 4.29. Respondenti volili často i více odpovědí, ačkoliv tato možnost nebyla v otázce možná, ale bude zohledněna v grafech i v popisu. Pracovníci výroby se jednohlasně ve 100 % shodli na nejvíce vyhovující formu vzdělávání a rozvoje prostřednictvím semináře/ přednášky. Administrativní pracovníci měli největší počet odpovědí u formy vzdělávání a rozvoje ve formě semináře/ přednášky, a to celkově 13x (tedy 43 %), následně 10x zvolili respondenti odpověď koučování (33 %) a dále 3 x se dotazováni shodli na nejvíce vyhovující formě e-learningu. Pouze 2x (7 %) zvolili administrativní pracovníci nejvíce vyhovující formu vzdělávání a rozvoje ve formě asistence při práci a 2x (7 %) zvolili také webinář.

Graf 4.28 – 4.29 Nejvíce vyhovující forma vzdělávání a rozvoje ze strany respondentů



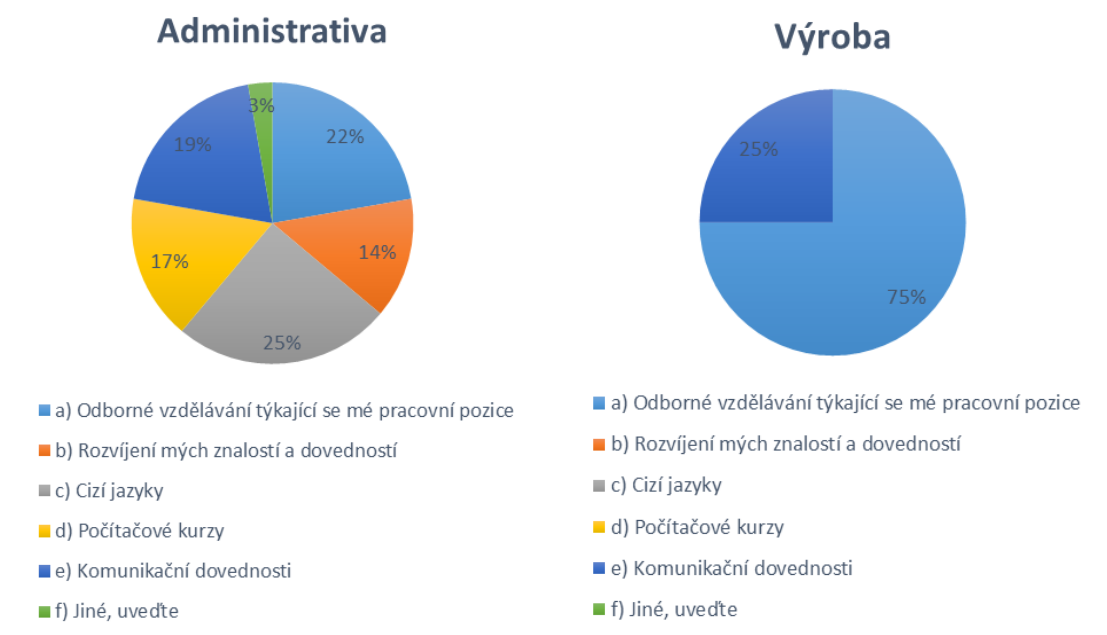
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jaké typy vzdělávání a rozvoje je pro Vás nejvíce atraktivní? Lze zvolit více možností.

Cílem otázky číslo třináct bylo zjištění, která oblast vzdělávání a rozvoje je nejvíce atraktivní pro zaměstnance. Na výběr měli respondenti z 6 možností, přičemž zde měli i prostor pro uvedení vzdělávání a rozvoje, které nebylo v rámci ostatních 5 otázek uvedeno, viz graf 4.30 – 4.31. Respondenti měli možnost vybrat nejen jednu odpověď a celkově vybrali zaměstnanci administrativy 72 x uvedené možnosti a zaměstnanci výroby pouze 4 x, a tedy nevolili při své volbě více odpovědí. Dotazovaní pracovníci výroby se v 75 % shodli na nejvíce atraktivním vzdělávání a rozvoji v podobě odborného vzdělávání týkající se jejich pozice tzn. 3 dotazovaní a pouze jeden respondent považuje za atraktivní komunikační dovednosti, v procentuálním vyjádření 25 %. Respondenti administrativní oblasti vybírali nejvíce jako atraktivní oblast cizí jazyky a tedy v 25 % se na této odpovědi shodli, přesněji tato odpověď byla zvolena 18x. Další oblastí, která byla nejvíce atraktivní pro dotazované, byla oblast odborného vzdělávání týkající se konkrétní pracovní pozice. Odpověď a) tak vybralo celkově 16 respondentů, tj. 22 %. V 19 % vybrali respondenti oblast komunikačních dovedností, která byla zvolena 14x. Následně 12x volili jako atraktivní vzdělávání a rozvoj počítačové kurzy, tj. v 17 %. Nejméně volenou oblast, která se týká atraktivity vzdělávacích a rozvojových aktivit byla vybrána oblast rozvíjení znalostí a dovedností, kde tuto volbu zvolilo 14 % dotazovaných, přesněji tuto volbu zvolili dotazovaní 10x. Odpověď, kde se mohli respondenti vyjádřit pro svou vlastní odpověď zvolili dva respondenti, tzn. 3 %, kteří uvedli jako svou odpověď:

- vzdělávání firmy jako celku a fungování jiných oddělení pro pochopení návaznosti,
- osobní rozvoj.

Graf 4.30 – 4.31 Atraktivita vzdělávání a rozvoje

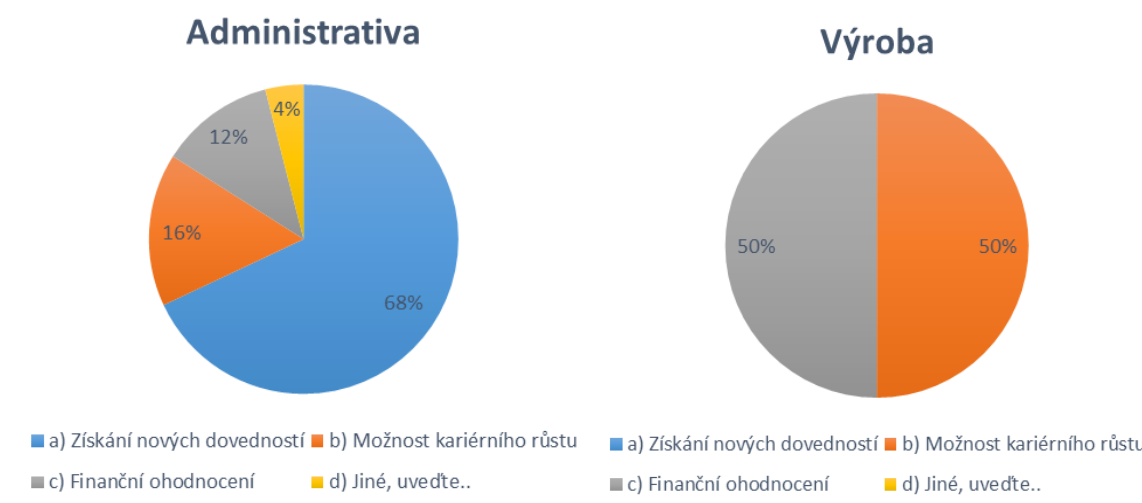


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Co je pro Vás motivací k dalšímu vzdělávání?

Otázka číslo 14, měla za cíl ukázat, odkud se bere motivace k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnanců. Respondenti měli na výběr ze 4 možností, viz graf 4.32 – 4.33. Odpovědi respondentů byly vzhledem k pracovním oblastem zcela odlišné. Respondenti výrobní oblasti v 50 % (2 dotazovaní) volili odpověď finančního ohodnocení a v 50 % (2 dotazovaní) možnost kariérního růstu. Žádného pracovníka výrobní oblasti tak k dalšímu vzdělávání a rozvoji nemotivuje získání nových dovedností a nikdo z nich nevyužil možnosti uvedení jiné motivace. Respondenti administrativní sféry v 68 % (přesněji 17 z nich) volilo jako největší motivaci pro jejich vzdělávání a rozvoj získání nových dovedností. Pouze 4 respondenti, tudíž 16 % motivuje ke vzdělávání a rozvoji možnost kariérního růstu. Ve 12 % (3 zaměstnanci) se respondenti shodli na největší motivaci kvůli finančnímu ohodnocení a pouze jeden respondent, tj. 4 %, uvedl jinou odpověď jako zdroj největší motivace vzdělávání a rozvoje jejich aplikaci v praxi.

Graf 4.32 – 4.33 Motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji

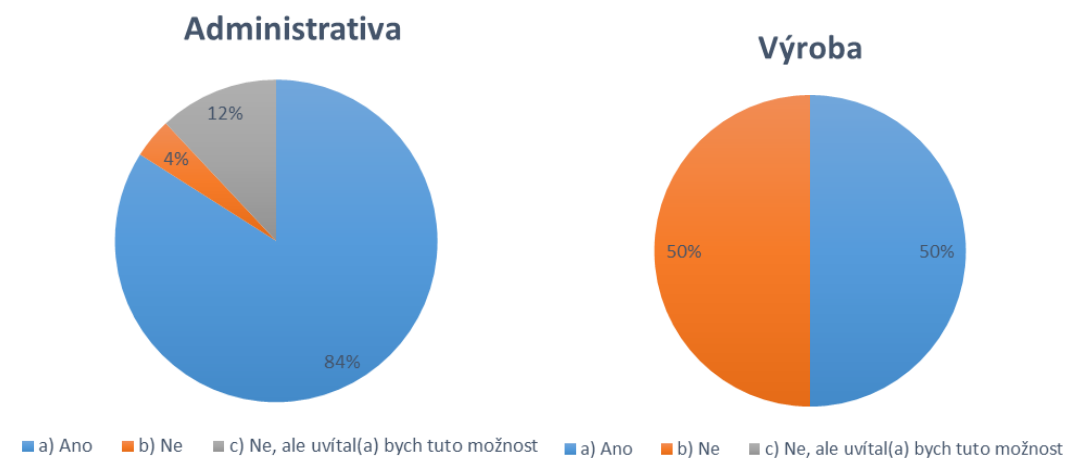


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Máte možnost podílet se na rozhodování o Vašich vzdělávacích aktivitách?

Otázka možnosti podílení se na rozhodování o aktivitách vzdělávání a rozvoje má za cíl poukázat, zda jsou si zaměstnanci vědomi této možnosti, či považují vzdělávání a rozvoj za aktivitu, na které se nemohou podílet a je jim přidělena, či dána. Respondenti administrativní sféry se shodli v 84 %, přesně 21 z nich, na názoru, že mají možnost podílet se na rozhodování o svém vzdělávání a rozvoji. Další 3 respondenti, v procentuálním vyjádření 12 % dotazovaných, zvolilo možnost, kdy jsou názoru, že rozhodování není v rámci jejich možností, avšak chtěli by se na něm podílet. Pouze jeden respondent, tj. 4 %, je názoru, že nemá možnost rozhodování na vzdělávání a neuvedl ani možnost, že by se na něm chtěl podílet. U pracovníků administrativy se odpovědi rozdělili do dvou polovin, kdy 50 % dotazovaných zvolilo odpověď, že mají možnost rozhodování na svém vzdělávání a zbylých 50 % tohoto názoru není a zvolilo odpověď b) ne, kdy jsou názoru, že možnost rozhodování není v jejich rukou. Žádný z dotazovaných výrobních pracovníků však neuvedl, i přes názor nemožnosti rozhodování, že by se chtěli podílet na rozhodování o vzdělávání.

Graf 4.34 – 4.35 Rozhodování o vzdělávacích aktivitách

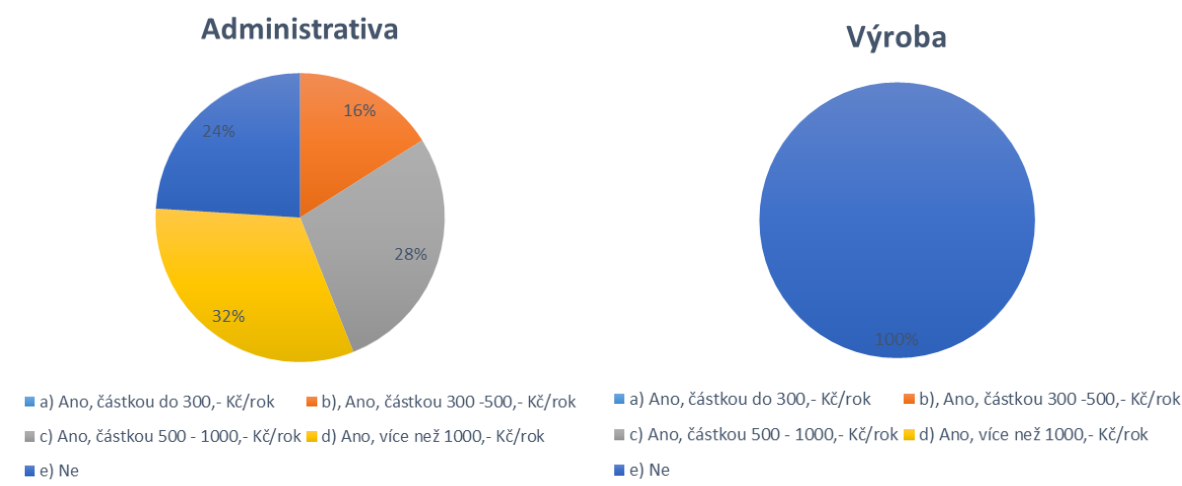


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Byli byste ochotni podílet se finančně na svém vzdělávání a rozvoji?

Cílem této otázky je zjistit, zda jsou zaměstnanci ochotni finančně se podílet na svém vzdělávání a rozvoji. Respondenti měli možnost vybrat z 5 možností viz graf 4.36 – 4.37. Výrobní oblast na rozdíl od administrativní, se 100 % shodla na jedné odpovědi, a tedy 4 respondenti zvolili odpověď, kdy se nejsou ochotni finančně se podílet na svém vzdělávání a rozvoji. Pracovníci administrativní oblasti rozložili své odpovědi zcela odlišně. Nejvíce odpovědí tj. 8, bylo zvoleno pro odpověď příspěvku ve výši více než 1000,- Kč/ rok a tedy 32 % dotazovaných by bylo ochotných se takto finančně podílet na svém vzdělávání a rozvoji. Dalších 28 % respondentů by bylo ochotných přispět na své vzdělávání částkou 500 až 1000,- Kč za rok, což odpovídá počtu 7 dotazovaných. Dalších 6 respondentů, tj. 24 %, zvolilo odpověď, kdy nejsou ochotni se finančně podílet na vzdělávání a rozvoji. Pouze 4x zvolili respondenti odpověď ve výši příspěvku 300 až 500,- Kč/rok, čemuž odpovídá 16 %, Možnost příspěvku částkou 300,- Kč/rok nezvolil žádný z dotazovaných administrativních pracovníků. Z grafů 4.37 – 4.38 je zřejmé, že zaměstnanci výrobní oblasti nejeví zcela zájem se jakkoliv finančně podílet na svém vzdělávání, kdežto u zaměstnanců administrativy více než polovina zaměstnanců možnost podílení se finančně na svém vzdělávání a rozvoji zvolila.

Graf 4.36 – 4. 37 Příspěvek na vzdělávání a rozvoj



Zdroj: vlastní zpracování

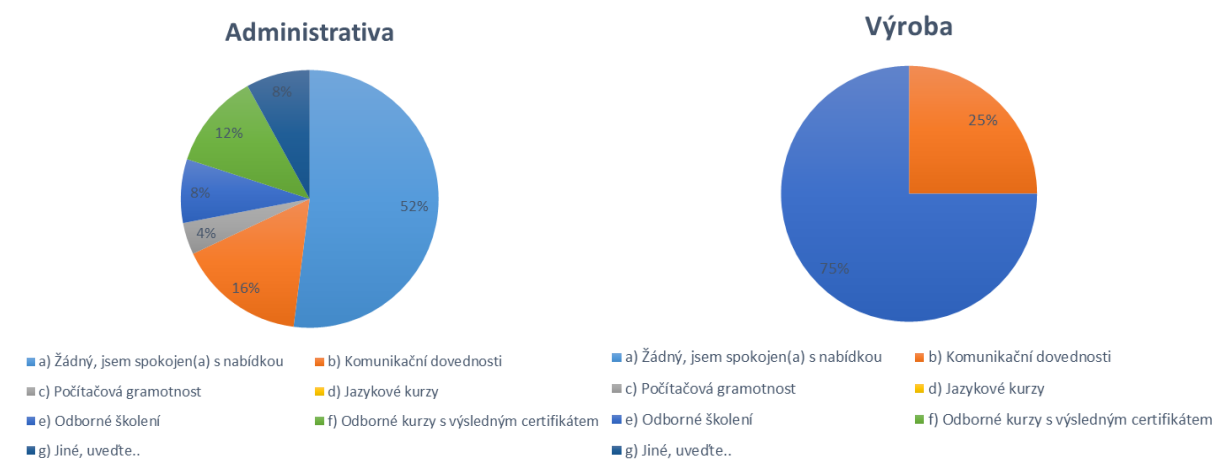
Otázka č. 17: Jaký typ vzdělávání postrádáte v organizaci?

Otázka, který typ vzdělávání postrádají zaměstnanci v organizaci, má za cíl pomoci v hledání takových vzdělávacích aktivit, které jsou opomíjeny nebo si je zaměstnanci přejí a postrádají. Pracovníci výroby se téměř jednohlasně shodli, tj 3 ze 4 respondentů, v 75 % na postrádání vzdělávání v rámci odborného školení. Pouze jeden dotazovaný výrobní zaměstnanec odpověděl, že postrádá v organizaci komunikační dovednosti, v procentuálním vyjádření jeden respondent činí 25 %. U pracovníků administrativy byly odpovědi zcela odlišné na rozdíl od pracovníků výroby. Respondenti se v 52 % (13 z nich) shodli na odpovědi, kdy jsou se současnou nabídkou vzdělávání a rozvoje spokojeni. Největší procentuální zastoupení chybějícího vzdělávání v 16 % získala odpověď komunikačních dovedností, které postrádají 4 respondenti. Dále 3 dotazování, tj. 12 %, postrádají v organizaci možnost odborných kurzů s výsledným certifikátem. Pouze 8 % dotazovaných, tj. 2 respondenti, by rádi uvítali vzdělávání ve formě odborného školení a dalších 8 % (také 2 respondenti) uvedli svou vlastní odpověď, jaké vzdělávání a rozvoj postrádají v organizaci což je:

- neochota rozvíjení lidí i mimo současnou oblast práce. Nelíbí se mi odpovědi od mého vedoucího, kdy neakceptuje školení mimo mou pracovní oblast,
- sociální sítě, webové aplikace.

Pouze jeden dotazovaný, 4 %, postrádá v organizaci vzdělávání ve formě počítačové gramotnosti.

Graf 4.38 – 4.39 Vzdělávání chybějící v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Jak jsou Vaše získané znalosti a zkušenosti ověřovány? Uveďte.

Otázka číslo 18. měla poukázat na prověřování získaného vzdělávání a rozvoje z pohledu zaměstnanců a ukázat tak, zda jsou zaměstnanci názoru, že jsou jejich znalosti nějak ověřovány a případně jakým způsobem či nikoliv. Z celkového počtu 25 respondentů administrativní sféry, na tuto otázku odpovědělo 19 z nich, avšak z oblasti výroby ze 4 dotazovaných odpověděl pouze jeden. Někteří respondenti se shodli i přes otevřenost otázky na stejné odpovědi a řada z nich se snažila uvést více příkladů. Dotazovaní 5x uvedli, že znalosti a zkušenosti jsou ověřovány pomocí testů a dalších 5 se jich shodlo na ověřování znalostí a zkušeností díky následné praxi. Celkově 4x uvedli respondenti, že jejich znalosti a zkušenosti nejsou nijak ověřovány. Respondenti se také 3x shodli na odpovědi ověřování znalostí v anglickém kurzu, kdy jsou nabyté vědomosti ověřovány každoročním testem na začátku a na konci školního roku. Dva dotazovaní také uvedli ověřování vědomostí v průběhu práce, kde jsou výsledky práce vidět a znát. U měkkých dovedností jsou respondenti názoru, že si okolí všimne nabytých znalostí, a tak jsou vlastnosti v podstatě ověřeny. Mezi další uváděné ověřovací techniky uvedli respondenti následující: namátkové otázky po vzdělávání, povinná školení a testy, certifikát o absolvování, tvrdé dovednosti nejsou ověřovány, pohovor, zpětná vazba zákazníka a spokojenost zákazníka, ocenění odbornosti. Jedna odpověď respondenta byla velmi rozepsána, kdy dotazovaný uvedl, že zaměstnavatelem nabízené vzdělávací aktivity jsou poskytnuty zaměstnanci se skutečným zájmem, u něhož se předpokládá, že jim vzdělávání dá to, co potřebují a zaměstnanci o vzdělávání opravdu stojí a zajímají se sami. Z uvedených důvodů zaměstnavatel taková vzdělávání pořádá a ne proto, aby byl zaměstnanec kontrolován, co všechno se naučil, což by pro něj bylo stresující a demotivující. Respondent, který jediný

odpověděl z výrobní oblasti, uvedl, že jeho získané vědomosti jsou ověřovány někdy prostřednictvím testů.

Otázka č. 19: S kterým školením jste byl(a) doposud nejvíce spokojen(á) a proč? Uveďte.

Otázka, s kterým školením byl zaměstnanec dosud nejvíce spokojen, má poukázat na nejvíce zajímavé školení z pohledu zaměstnance a na ty nejvíce efektivní. Taková školení by bylo vhodné zaměstnancům opakovat pro jejich oblíbenost. Celkově na tuto otázku odpovědělo 20 respondentů administrativní sféry a 2 respondenti ze sféry výrobní. Nejčtenější odpovědí, kterou zvolili 4 zaměstnanci, byla odpověď školení leadershipu. Respondenti uváděli u školení leadershipu, že lektor byl velmi vnímavý a celkově byla tato aktivita o uvědomění si sám sebe, jak mě vnímají ostatní lidé, jak na ně působím a rozdílné chování lidí. Respondenti proběhlým školením leadershipu byli velmi spokojeni. Další nejčtenější odpovědi uváděli respondenti školení VSP, a to 3x, kdy interaktivita se spojením se zákazníkem přináší velmi dobré výsledky. Jeden respondent/respondentka uvedl, že si vybírá vždy vzdělávání a aktivitu, která je pro něj zajímavá a spokojenost klesá u takových školení do kterých je respondent „nahnán povinně“. Poslední odpovědi, kde se shodlo více než jeden respondent, byla odpověď školení asertivity mimo pracoviště, která probíhala dle respondentů zábavnou formou a lektorka byla velmi příjemná. Mezi další školení uváděné respondenty administrativy patří: školení první pomoci, e-learning, anglický jazyk (časová flexibilita), pravidelné refresh školení, logický přístup k prodeji, praktická cvičení, teambuilding napříč regionem, školení „úspory v nákupu“ (tematicky zaměřené a šité na míru na pracovní pozici), školení obchodních dovedností, parametrické kaustrování, business hry (skvělé vedení a seznámení se s kolegy), BBS (nový pohled na komunikaci s lidmi, výborný lektor a způsob výuky), JA, návštěvy v jiných závodech v zahraničí (největší zkušenost), excel, zvládání stresové zátěže, komunikace, oblast měkkých dovedností (bylo mnoho školení), školení pro mistry v Jihlavě. Pracovníci výroby byli nejvíce spokojeni se školením první pomoci a zaškolením přímo u stroje, které považují za velmi účinné.

5 Návrhy a doporučení

V této části diplomová práce byla společnosti Smurfit Kappa v Žimrovicích navržena doporučení, která by mohla zefektivnit a zkvalitnit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Z informací personálního oddělení, informačních materiálů, proběhlého dotazníkového šetření, ale také z analýzy trendů vzdělávání a rozvoje bylo zjištěno mnoho skutečností, které by společnost mohla buďto zlepšit, či zavést pro zefektivnění celého systému a pro spokojenost jak společnosti, tak jejich zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj je velmi důležitou součástí personálních činností, které mají za cíl zvýšit kvalifikovanost zaměstnanců, ale také jejich motivaci. Pomocí aktivit vzdělávání a rozvoje může společnost Smurfit Kappa v Žimrovicích dosáhnout mít zaměstnance s vysokými kvalifikačními znalostmi a dovednostmi, což se odráží v mnoha oblastech, ať už jde o spokojenost zákazníků, tak v dostatečné a kvalitní pracovní výkonnosti. Celkově disponuje společnost Smurfit Kappa širokou škálou probíhajících vzdělávacích aktivit, avšak některé složky cyklu vzdělávání a rozvoje jsou více opomenuty než ostatní. Dle autorčina názoru má společnost řadu vzdělávacích a rozvojových aktivit velmi dobře zpracovaných, avšak chybí zpětná vazba v podobě hodnocení či ověřování znalostí.

Identifikace vzdělávacích a rozvojových aktivit

V této části cyklu vzdělávání a rozvoje se společnost často opírá o identifikaci na základě předchozího ročního hodnotícího pohovoru mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, kde se obě strany domluví na následném dalším vzdělávání a také si promluví o tom, zda jsou splněny kvalifikační požadavky na danou pozici, zda je u zaměstnance prostor pro zlepšení apod. Dle autorčina názoru se řada podřízených pracovníků může u tohoto hodnocení ostýchat uvést pravdivé odpovědi, které školení opravdu vyžadují. Je zde také možnost, že nadřízený pracovník může hodnotit zaměstnance zaujatě či z důvodu osobních preferencí nepovažuje navržené školení pro svého podřízeného za vhodné, protože se nevztahuje k jeho pracovní pozici. Je však důležité, aby zaměstnanci mohli absolvovat i takové vzdělávací aktivity, které nejsou určeny pouze k jejich výkonu práce, ale také takové, které jsou určeny k osobnímu rozvoji. V dotazníkovém šetření se například objevila odpověď respondenta, který by rád uvítal i jinou možnost vzdělávání či jiný typ, avšak jeho nadřízený vedoucí pracovník argumentoval, že takové školení nemá nic společného s jeho výkonem práce. Doporučila bych tak angažovanost ze strany více nadřízených či ze strany personálního útvaru, ať už se jedná

o analýzu prostřednictvím anonymních dotazníků, které by mohly být zasílány prostřednictvím anonymního formuláře elektronicky či v podobě písemné formy.

Společnost identifikuje své potřeby také na základě tržních příležitostí, či povinných školení, které musí každoročně či vícekrát do roka provést, ať už se jedná o BOZP, PO a podobně. V této oblasti je autorka názoru, že má společnost tento systém zcela zaběhnutý a znalosti bývají také řádně ověřovány a uplatňovány.

Organizace Smurfit Kappa v Žimrovicích identifikuje možné příležitosti také na základě kvalifikačních požadavků na pracovníka, což je velmi důležitou složkou v této oblasti. Po získání informací ze strany personálního útvaru autorka zjistila, že společnost má vypracované kompetenční modely na jednotlivé pracovní pozice, avšak nevyužívá je právě pro identifikaci rozvojových a vzdělávacích aktivit, což by dle autorky mohla využívat.

Doporučením autorky pro fázi identifikace vzdělávacích aktivit je ucelení identifikačního procesu na základě tří identifikačních analýz, což je organizační analýza, analýza práce a analýza osob. Všechny tyto zmíněné prvky jsou popsány v teoretické části vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v kapitole 2.4.1. Před samotným zahájením identifikační analýzy vzdělávání a rozvoje je zapotřebí, aby si organizace definovala zdroje k získávání jednotlivých informací, aby byl stanoven postup pro získávání, je nutné mít zvolené adekvátní nástroje pro identifikaci vzdělávání a rozvoje. Organizace by mohla tedy využívat dále hodnotících pohovorů, ale i z hlediska více nadřazených či více účastníků (i na více etap) či je zde prostor pro samotné pozorování, u kterého by měly být definovány cíle pozorování a jednotlivé body. Výsledkem pozorování a hodnocení pracovníků by byl plán či návrh vzdělávání a rozvoje, který by obsahoval, konkrétní vzdělávání a rozvoj či jejich formu bude vhodné zařadit pro daného pracovníka, dále se musí rozhodnout jaký typ vzdělávání a rozvoje účastníkovi/účastníkům nejvíce vyhovuje, kde a kdy se bude vzdělávací aktivita uskutečňovat v jakém časovém horizontu a frekvenci apod.

Celkově však organizace dbá na identifikaci možných příležitostí a snaží se vyhovět svým zaměstnancům vstříc.

Plánování vzdělávání a rozvoje

Plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit je ve společnosti opřeno hlavně o výsledek ročního hodnocení pracovníka, na základě, kterého se pak sestavuje plán, či na základě mezery vzniklé z důvodu kvalifikačního požadavku a výkonu. Společnost Smurfit Kappa v Žimrovicích má dané také korporátní strategie, které musí dodržovat i v rámci vzdělávání

a rozvoje a postupuje vzhledem k jejich cílům a požadavkům, což autorka hodnotí velmi kladně. Autorka u plánu vzdělávání a rozvoje apeluje na splnění atributů cílů SMART, kde by si společnost měla umět odpovědět na řadu otázek typu obsahu vzdělávání, účastníků, metod apod. Autorka doporučuje sestavit si přímo formulář, kterým se bude personální pracovník řídit pro následný plán rozvoje, který umožní jednoduše odpovědět si na veškeré otázky a následně zjistit, co v plánu vzdělávání a rozvoje postrádá. Otázky, které by měl obsahovat dobře zavedený plán, jsou:

- Jak bude vzdělávání zabezpečeno?
- Kdo se bude vzdělávat?
- Jakými metodami?
- Kým bude vzdělávání realizováno?
- Kdy a v rámci jakého časového období bude vzdělávání uskutečněno?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Kolik činí náklady na vzdělávání?
- Jak se zpětně budou hodnotit výsledky vzdělávání a jejich účinnost?

Metody vzdělávání a rozvoje

Společnost SKŽ využívá řadu různých metod pro realizaci vzdělávání, které spadá do třetí části cyklu vzdělávání. Autorka velmi kladně hodnotí realizaci anglický kurzů, které má společnost opravdu velmi dopodrobna vypracované a také provádí pravidelný monitoring, díky kterému zjišťuje, o co mají zaměstnanci zájem, či co by potřebovali změnit v rámci těchto kurzů. Společnost se také nebrání řadě novinek a digitálních metod, jak ukazuje i nynější situace probíhající s pandemií COVID-19. Bylo zjištěno, že v rámci situace společnost neustupuje ve vzdělávání a rozvoji a snaží se své zaměstnance vzdělávat i digitálně, což je opravdu velké plus. Ve většině případů však digitální vzdělávání nejraději využívají pracovníci administrativní oblasti, jelikož pro jejich sféru existuje v rámci digitalizace metod i mnoho použitelných školení.

Autorka doporučuje v rámci analýzy trendů zařadit i další metody vzdělávání a rozvoje, ke kterým patří například i řada aplikací, kterou uváděl časopis firemního vzdělávání. Mezi často a velmi kladně hodnocené aplikace doporučuje autorka zařadit **StorryTagger**, která by mohla naučit účastníky se v této době umět natočit a prezentovat prostřednictvím telefonu. Aplikace přinese řadu bonusů ve formě prohlubování prezentačních dovedností či nacvičování

vyjadřování před podřízenými a nadřízenými. Mnoho jedinců ocení tuto aplikaci pro její snadnou využitelnost a také možnost opakovatelnosti nahraného videa. Účastník tak sám může pozorovat chyby, kterých se při prezentaci dopouští a může své dovednosti dále zlepšovat. Aplikace může být přínosná i v době pandemie, či jakékoliv jiné odstávky pracovníků společnosti, kteří pracují z domu, kdy lze aplikaci využít například pro natočení účastníka, který vzdělává své kolegy, prezentuje jim podnikové výsledky, či zaměstnance motivuje. Aplikace má opravdu mnoho podob, pro které lze využít.

Další doporučenou aplikací autorka doporučuje zařazení **Eduflow**, která je určena pro podporu spolupráce a aktivit jedinců, kteří se chtějí a potřebují vzdělávat. Pomocí této aplikace se dají vytvořit online kurzy, lze sdílet dokumenty či tvořit skupinová hodnocení a zpětnou vazbu.

Mezi další trendy, které doporučuje autorka zavést či alespoň vyzkoušet spadá i často využívaná aplikace **LinkedIn Learning**, která je využívána pro odborné kurzy, které si lze přizpůsobit na míru na základě požadavků společnosti. Ať už v době pandemie či na jakékoliv služební cestě si mohou účastníci v rámci volného času procvičovat jak projektové kurzy, tak různé kvízy a soubory z jakéhokoliv zařízení připojenému k internetu. Obrovskou výhodou aplikace je obdržení certifikátu po dokončení kurzů, což řada zaměstnanců i uvedla jako atraktivnost vzdělávání v dotazníkovém šetření.

Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Tato složka cyklu vzdělávání a rozvoje je v organizaci často opomíjena i přes její důležitost. Díky hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje může organizace znovu identifikovat možné potřeby, může zavádět takové vzdělávací aktivity, které hodnotí uživatelé školení kladně a kterou formu vzdělávání a rozvoje preferují. Hodnocení probíhá v organizaci hlavně na základě ročního hodnocení mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Společnost SKZ pro hodnocení efektivity využívá řadu dotazníků spokojenosti, které mají vzdělávací instituce k dispozici, či které má společnost vypracovány sama. Běžně probíhá ve společnosti hodnocení na základě testů, ale hlavně u zákonných školení či u jazykových kurzů.

Jak vyplývá i z dotazníkového šetření řada respondentů byla názoru, že jejich znalosti a dovednosti nejsou nijak ověřovány, či si toho nejsou vědomi. Doporučení autorky tedy spočívá ve větší důslednosti na tento prvek, avšak je důležité být v tomto ohledu opatrní, jelikož to řadu zaměstnanců může demotivovat k absolvování vzdělávacích a rozvojových aktivit. Je

proto zapotřebí účastníkům vysvětlit či vždy argumentovat proč probíhá hodnocení znalostí a předem je o této skutečnosti informovat.

Společnost celkově nikde nezaznamenává přínosy vzdělávání a rozvoje, kde by mohly být sledovány přínosy jednotlivých forem a typů uskutečňovaných vzdělávacích aktivit. Autorka doporučuje společnosti pro hodnocení přínosů vzdělávání a rozvoje použití tzv. tzv. **Kirkpatrickův/Phillipsův** modelu hodnocení, který zahrnuje 5 úrovní hodnocení. Mezi 5 úrovní tak patří:

- úroveň reakce,
- úroveň učení,
- úroveň chování,
- úroveň výsledků,
- úroveň návratnosti investic.

Jednotlivé úrovně jsou popsány v kapitole 2. 4. Dle autorky by použití tohoto modelu mohlo organizaci pomoci v uvědomění si řad výsledků a návratnosti investic, které vzdělávání a rozvoj přináší, ale také k jakémusi základu, které by měla každá organizace mít v rámci hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Informovanost o vzdělávacích a rozvojových aktivitách

Organizaci autorka doporučuje vždy seznámit účastníky kurzů s obsahem školení, lektorem, celkovým časem výuky a také následným vyhodnocením. Je vhodné vždy účastníkům uvést informace, jako jsou: datum, hodina konání, cíl vzdělávací aktivity, pomůcky potřebné pro vzdělávání, jméno vyučujícího, kontaktní osobu, možnosti stravování, ubytování a způsoby úhrady, informace pro splnění daných úkolů či aktivit po následném ukončení vzdělávání a rozvoje.

Je vhodné vždy účastníkům uvést informace, jako jsou: datum, hodina konání, cíl vzdělávací aktivity, pomůcky potřebné pro vzdělávání, jméno vyučujícího, kontaktní osobu, možnosti stravování, ubytování a způsoby úhrady, informace pro splnění daných úkolů či aktivit po následném ukončení vzdělávání a rozvoje. Autorka doporučuje vytvoření formuláře, který usnadní tuto práci a umožní tak rychlejší informovanost pro pracovníky.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že by bylo vhodné zavedení jakéhosi seznamu vzdělávacích a rozvojových aktivit, ze kterého by si zaměstnanci mohli vybírat dle své pracovní

pozice či na základě jiných okolností. Zaměstnanci by tak měli větší pocit v podílu rozhodování v rámci vzdělávacích a rozvojových aktivit pro své potřeby. Autorka tak doporučuje sestavit na základně oblasti pracovní pozice, či pracovní sféry seznam veškerých probíhajících školení a aktivit, na které mají zaměstnanci nárok, či do kterého se mohou přihlásit. Řada zaměstnanců si totiž nemusí ani uvědomovat či nemusí mít veškeré potřebné informace k možnostem vzdělávání a rozvoje. Na zaměstnance personálního útvaru to pak může působit jako nezájem z jejich strany, avšak může zde docházet k neinformovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci administrativní sféry jako nejvíce volený zdroj informací uváděli personální oddělení, oproti zaměstnanci výroby uváděli jako největší zdroj informovanosti infoemaily, letáky, informační tabula. I z uvedených pohledů autorka doporučuje seznamy možného výběru vzdělávání a rozvoje uvádět právě u těch informačních zdrojů, které nejvíce zaměstnanci používají a definovat si určitou frekvenci a pravidla pro informovanost zaměstnanců.

Další doporučené vzdělávací a rozvojové aktivity dle dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření vyplynula řada vzdělávacích a rozvojových aktivit, které zaměstnanci postrádají či by je rádi uvítali v organizaci. Patří mezi ně: prezentační dovednosti, kurzy asertivity, komunikace, anglický jazyk, cizí jazyk vztahující se k pracovní pozici, time management, techniky jednání, obchodní školení, cizí jazyky, finanční školení, SAP, vlastnosti materiálu a faktory, které jej ovlivňují, profesní IT školení, práce pod tlakem, ekonomie, marketing, grafický postprocessing, PC gramotnost, management dovednosti, technické školení apod. Veškeré zmíněné vzdělávací a rozvojové aktivity doporučuji zařadit do vzdělávání a rozvoje v rámci organizace, jelikož u řad z nich se respondenti shodovali na stejných odpovědích, viz otázka číslo 11 v dotazníkovém šetření.

Z dotazníkového šetření také vyplynula školení, která by dle autorky měla být znovu provedena pro jejich atraktivitu a oblíbenost mezi respondenty mezi něž patří například: leadership, školení asertivity, školení první pomoci, e-learning, anglický jazyk, VSP, pravidelné refresh školení, logický přístup k prodeji, praktická cvičení, teambuildingové aktivity napříč regionem, školení „úspory v nákupu“, školení obchodních dovedností, business hry, parametrické kaustrování, JA, návštěvy jiných závodů, excel, zvládání stresové zátěže, komunikace, oblast měkkých dovedností, školení pro mistry v Jihlavě apod. viz otázka číslo 19 v rámci dotazníkového šetření.

Je také důležité zmínit, že celkově z dotazníkového šetření vyplynulo, že mnoho respondentů postrádá školení komunikačních dovedností, což vyplynulo z více otázek, a proto autorka tento typ vzdělávání a rozvoje doporučuje k zařazení. Pracovníci výrobní oblasti

postrádají více odborných kurzů, což vzhledem k jejich pracovní sféře nemusí být problém pro nastavení a zavedení.

Příspěvek na vzdělávání ze strany zaměstnanců

Z otázky číslo 16 v rámci dotazníkového šetření vyplynulo, že řada pracovníků administrativní oblasti je ochotna přispět v rámci jednoho roku od částky 300,- Kč do 1000,- Kč, kdy tuto možnost neakceptuje a nepreferuje pouze 6 pracovníků z 25. Tudíž drtivá většina pracovníků administrativní sféry je ochotna se podílet na svém vzdělávání a rozvoji. Ač se může personální oddělení mnohdy snažit prosadit školení, o které je v organizaci zájem, mnohdy se stává, že z pohledu financí není možné určité druhy vzdělávacích a rozvojových aktivit uskutečnit. Z uvedeného průzkumu však vyplynulo, že řada zaměstnanců je ochotna si na své vzdělávání a osobní rozvoj přispět, a tak autorka doporučuje u školení, která nejsou možná financovat z firemního rozpočtu přispět ze strany zaměstnanců, pokud by o školení byl opravdu velký zájem, či pokud si zaměstnanec najde školení sám pro jednotlivce či danou skupinu, mohla by zde existovat možnost příspěvku, díky kterému školení proběhne. Je však zapotřebí u zavedení této metody zanalyzovat více zájem a potřebu zaměstnanců a provést důkladnou analýzu, připravit si plán a potřebné dokumenty pro zavedení zmíněného doporučení.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti Smurfit Kappa v Žimrovicích, zanalyzovat trendy vzdělávání a rozvoje na trhu a navrhnout doporučení o zavedení nových možnostech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace. Dle autorky byl cíl této diplomové práce splněn.

Aby bylo možné dosáhnout cíle, bylo zapotřebí nejprve v první části diplomové práce objasnit problematiku vzdělávání a rozvoje a spolu sní řadu souvisejících pojmů, jako jsou lidské zdroje, lidský kapitál, řízení lidských zdrojů, sociologický průzkum či samotné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Část teoretické části byl věnován také analýze současných trendů vzdělávání a rozvoje na trhu, která sloužila jako podklad pro návrhy nově zaváděných vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizaci.

Druhá část diplomové práce byla věnována charakteristice a seznámení se společností Smurfit Kappa Czech s.r.o. v Žimrovicích, kde v této části byla popsána organizační struktura společnosti, jednotliví závody v rámci České republiky, ale i ve světě, dále byly v této části vyobrazeny a popsány produkty, které společnost vyrábí a nabízí.

Následující kapitola byla zaměřena na analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti SKŽ, kde byl popsán celý cyklus vzdělávání a rozvoje v organizaci od identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb až následně po jejich vyhodnocení. Velkou částí této kapitoly bylo také dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 29 respondentů. Díky dotazníkovému šetření bylo možné provést mnohá doporučení a návrhy, které byly popsány v poslední části diplomové práce. Z dotazníkového šetření vyplynula celková spokojenost zaměstnanců s nabízeným systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci a byla navržena řada vzdělávacích a rozvojových aktivit, které si respondenti přáli zavést, či které v organizaci postrádali. Autorka doporučila také zaměření se na informovanost zaměstnanců v rámci vzdělávání a rozvoje, která vyplynula z dotazníkového šetření a připravit si dle požadavků společnosti seznamy vzdělávání a rozvoje pro své zaměstnance, ale také šablony či formuláře pro lepší informovanost zaměstnanců.

Autorka navrhla také řadu doporučení na základě analýzy trendů vzdělávání a rozvoje na trhu a ty vhodné doporučila pro využití ve společnosti.

Část, na kterou by se měla organizace hlavně zaměřit je část identifikace a hodnocení v rámci cyklu vzdělávání a rozvoje, kdy dle autorky lze zavést mnoho vylepšení.

Celkově autorka hodnotí systém vzdělávání a rozvoje kladně, až na nedostatky, které doporučuje vylepšit.

Navržené změny v systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o. v Žimrovicích by mohly vést k vyšší motivaci zaměstnanců, ke zvýšení jejich kvalifikačních požadavků, ke zvýšení dovedností schopností ale také k prohloubení osobního rozvoje zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, kvalifikovaní zaměstnanci přispívají ke zvýšené konkurenceschopnosti organizace na trhu, ale také ke zvýšení znalostí a dovedností jednotlivých zaměstnanců.

Autorka si dané téma zvolila pro atraktivitu celkového vzdělávání a rozvoje z jejího pohledu a také pro celkovou rozmanitost tohoto tématu. Pro organizace je velmi obtížné splňovat veškeré požadavky zaměstnanců a je zajímavé sledovat současné požadavky a také trendy, které se rozvíjí a mění rok od roku. Čím více bude organizace investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, tím více konkurenceschopná bude a její zaměstnanci budou vzdělanějšími a výkonnějšími.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
3. CARBERY, Ronan a Christine CROSS, ed. *Human resource management*. Second edition. London: Red Globe Press, 2019. ISBN 978-1-352-00402-1.
4. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2015, vol. 21. ISBN 978-80-248-3829-8.
5. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
9. MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Nakladatelství Academia, 2017. Edice Společnost, sv. 23. ISBN 978-80-200-2773-3.
10. NOE, Raymond A. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 9th ed., global ed. New York: McGraw-Hill Education, c2015. ISBN 978-0-0771-6412-6.
11. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
12. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.
13. URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3562-7.
14. ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika. ISBN 978-80-271-0051-4.

15. ZOUNEK, Jiří, Libor JUHAŇÁK, Hana STAUDKOVÁ a Jiří POLÁČEK. *E-learning: učení (se) s digitálními technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-217-7.

Časopis firemní vzdělávání 02/2020

Zákon č. 262/2006 Sb.

- § 103 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce
- § 103 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce
- § 102 odst. 6 zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce

Zákon č. 133./1985 Sb.

- § 16 zákona č. 133/1985 Sb. o požární ochraně
- § 16a zákona č. 133/1985 Sb. o požární ochraně

Zákon č. 258/2000 Sb.

Vyhláška č. 246/2001 Sb.

Vyhláška č. 79/2013 Sb.

- § 23 vyhlášky č. 246/2001 Sb. o požární prevenci

Seznam zkratek

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

COVID-19 – coronavirus disease 2019, infekční onemocnění

FTSE 100 – Financial Times Stock Exchange

ICT – informační a komunikační technologie

IQMS – integrovaný systém managementu kvality

HQP – health quality partners

EF – program

ORG. – organizace

PO – požární ochrana

SAM – The System for Award Management (SAM) - Systém pro správu cen

SKG – Smurfit Kappa Group

SKZ/SKŽ – Smurfit Kappa Žimrovice

SMETA – etika podnikání zavedená ve firmě společnosti SKG

VaR – vzdělávání a rozvoj

VSP – Value Seeling Process, filosofie prodeje společnosti Smurfit Kappa Žimrovice

ROI – return on investment – návratnost investic

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Vývojové fáze personální práce	9
Obr. 2.2 Personální činnosti	11
Obr. 2.3 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem	12
Obr. 2.4 Metody zjišťování vzdělávacích potřeb	15
Obr. 2.6 Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení	24
Obr. 2.7 Uplatnění kompetenčního modelu	26
Obr. 2.8 Propojení formálního, neformálního a sociálního učení	36
Obr. 3.1 Globální mapa společnosti SKG	40
Obr. 3.2. Mapa závodů SKG v České Republice	41
Obr. 3.3 Organizační schéma Smurfit Kappa Žimrovice	42
Obr. 3.4 Organizační schéma managementu společnosti	42
Obr. 3.5 Organizační schéma obchodního oddělení společnosti	43
Obr. 3.6 Organizační schéma finančního oddělení společnosti	43
Obr. 3.7 Spotřebitelské balení	45
Obr. 3.8 Obaly pro maloobchody	45
Obr. 3.9 Průmyslové obaly	45
Obr. 3.11 Obalové řešení Bag-in-Box	46

Seznam grafů

Graf č. 4.1 – 4.2 Pohlaví respondentů	57
Graf č. 4.3 Oblast pracovní pozice	57
Graf č. 4.4 – 4.5 Věk respondentů.....	57
Graf č. 4.6 – 4.7 Délka pracovního poměru	58
Graf 4.8 – 4.9 Vnímání důležitosti vzdělávání a rozvoje pracovníků	59
Graf 4.10 – 4.11 Spokojenost respondentů se současným VaR v org.	61
Graf 4.12 – 4.13 Dostatečnost vzdělávání a rozvoje z pohledu respondenta v org.....	61
Graf 4.14 – 4.15 Realizace vzdělávání a rozvoje na pracovišti	62
Graf 4.16 – 4.17 Názor na informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje	63
Graf 4.18 Zdroje informací nabízených možností vzdělávání a rozvoje v organizaci.....	63
Graf 4.19 Zdroje informací nabízených možností vzdělávání a rozvoje v organizaci.....	64
Graf 4.20 – 4.21 Počet účastní na vzdělávání a rozvoji dle strany respondentů	64
Graf 4.22 – 4.23 Místo nejčastěji probíhajícího vzdělávání a rozvoje.....	65
Graf 4.24 – 4.25 Atraktivita vzdělávání z pohledu praktických cvičení, teoretického vzdělávání či kombinace ze strany respondentů.....	66
Graf 4.26 – 4.27 Nejvíce praktikované vzděláván	66
Graf 4.28 – 4.29 Nejvíce vyhovující forma vzdělávání a rozvoje ze strany respondentů	68
Graf 4.30 – 4.31 Atraktivita vzdělávání a rozvoje	69
Graf 4.32 – 4.33 Motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji.....	70
Graf 4.34 – 4.35 Rozhodování o vzdělávacích aktivitách.....	71
Graf 4.36 – 4. 37 Příspěvek na vzdělávání a rozvoj	72
Graf 4.38 – 4.39 Vzdělávání chybějící v organizaci	73

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2020

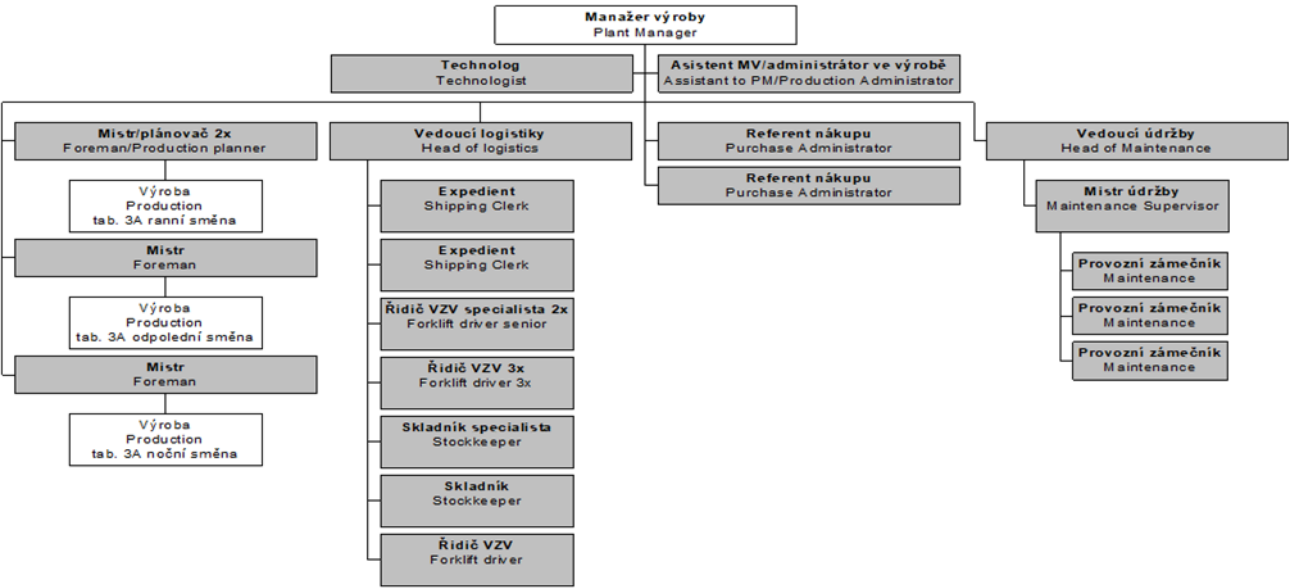


Bc. Kristýna Maderová

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura společnosti SKŽ
Příloha č. 2	Přehled povinných školení SKŽ
Příloha č. 3	Dotazník

Schéma výrobního oddělení společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Tab. 3A/1 - Výrobní oddělení - úsek výroby

EMBA 160	směna A	Shift A	směna B		Shift B
	Hlavní operátor		Hlavní operátor		
	Chief operator		Chief operator		
EMBA 244	Pomocník, operátor		Pomocník, operátor		
	Assistant, Operator		Assistant, Operator		
	Operátor		Operátor		
	Operator		Operator		
	směna A	Shift A	směna B	Shift B	směna C
	Hlavní operátor		Hlavní operátor		Shift C
	Chief operator		Chief operator		
	Operátor		Operátor		
	Operator		Operator		

Zdroj: Interní materiály společnosti

Tab. 3A/2 - Výrobní oddělení - úsek výroby

BOBST 1	směna A shift A	směna B shift B	
	<div>Hlavní operátor</div> <div>Chief operator</div>	<div>Hlavní operátor</div> <div>Chief operator</div>	
	<div>Pomocník, operátor</div> <div>Assistant, Operator</div>	<div>Pomocník, operátor</div> <div>Assistant, Operator</div>	
	<div>Operátor</div> <div>Operator</div>	<div>Operátor</div> <div>Operator</div>	
BOBST 2	směna A shift A	směna B shift B	
	<div>Hlavní operátor</div> <div>Chief operator</div>	<div>Hlavní operátor</div> <div>Chief operator</div>	
	<div>Pomocník, operátor</div> <div>Assistant, Operator</div>	<div>Pomocník, operátor</div> <div>Assistant, Operator</div>	
BOBST 3	směna A shift A	směna B shift B	směna C Shift C
	<div>Hlavní operátor</div> <div>Chief operator</div>	<div>Hlavní operátor</div> <div>Chief operator</div>	<div>Hlavní operátor</div> <div>Chief operator</div>
	<div>Pomocník, operátor</div> <div>Assistant, Operator</div>	<div>Pomocník, operátor</div> <div>Assistant, Operator</div>	<div>Pomocník, operátor</div> <div>Assistant, Operator</div>
<div>Operátor</div> <div>Operator</div>	<div>Operátor</div> <div>Operator</div>	<div>Operátor</div> <div>Operator</div>	

Zdroj: Interní materiály společnosti

Tab. 3A/3 - Výrobní oddělení - úsek výroby

LEPIČKA	TANABE	směna A	shift A		směna B	shift B
		Hlavní operátor Chief operator		Hlavní operátor Chief operator		
		Pomocník, operátor Assistant, Operator		Pomocník, operátor Assistant, Operator		
		Operátor Operator		Operátor Operator		
		Operátor Operator		Operátor Operator		

LEPIČKA	TANABE II	směna A	shift A	směna B	shift B	směna C	shift C
		Hlavní operátor Chief operator		Hlavní operátor Chief operator		Hlavní operátor Chief operator	
		Pomocník, operátor Assistant, Operator		Pomocník, operátor Assistant, Operator		Pomocník, operátor Assistant, Operator	
		Operátor Operator		Operátor Operator		Operátor Operator	
		Operátor Operator		Operátor Operator		Operátor Operator	

Rozpáskování, lis odpadu	směna A	shift A	směna B	shift B	směna C	shift C
	Operátor Operator		Operátor Operator		Operátor Operator	

Zdroj: Interní materiály společnosti

Tab. 3A/4 - Výrobní oddělení - úsek výroby

Páskování, foliování Palletising	směna A shift A	směna B shift B	směna C shift C
	Operátor Operator	Operátor Operator	Operátor Operator
Příprava výroby, kolorista Printing dies, Diecutting forms, Ink kitchen	směna A shift A	směna B shift B	směna C shift C
	Příprava výroby Print. dies/Diecut. forms Kolorista/ČOV Ink Kitchen operator	Příprava výroby Print. dies/Diecut. forms	Příprava výroby Print. dies/Diecut. forms
Řidiči VZV Forklift Drivers	směna A Shift A	směna B Shift B	směna C Shift C
	Řidič VZV Forklift Driver Řidič VZV Forklift Driver	Řidič VZV Forklift Driver Řidič VZV Forklift Driver	Řidič VZV Forklift Driver Řidič VZV Forklift Driver
Střídači	směna A shift A	směna B shift B	směna C Shift C
	Operátor Operator Operátor Operator	Operátor Operator Operátor Operator	Operátor Operator

Zdroj: interní materiály společnosti

Přehled povinných školení SKŽ

1. ODBORNÁ A ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOST

profese	perioda odborného školení	zdravotní prohlídky, perioda
vedoucí zaměstnanec o BOZP a PO	všeobecné školení při nástupu do funkce, opakované minimálně 1x za 3 roky, případně dle změny v závažném právním nebo technickém předpisu	při přijetí do pracovního poměru, dále dle kategorizace práce: zaměstnanci v kategorii 1 min. 1x za 6 let (od 50 let 1x za 4 roky) zaměstnanci v kategorii 2 min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)
zaměstnanec o BOZP a PO, včetně brigádníků	všeobecné školení při nástupu do funkce, opakované minimálně 1x za 2 roky, případně dle změny v závažném právním nebo technickém předpisu	při přijetí do pracovního poměru, dále dle kategorizace práce: zaměstnanci v kategorii 1 min. 1x za 6 let (od 50 let 1x za 4 roky) zaměstnanci v kategorii 2 min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)

profese	perioda odborného školení	zdravotní prohlídka, perioda
prev. pož. hlídky	školení při jmenování do funkce, opakované 1x ročně, případně dle změny v provozu apod.	viz zaměstnanci
práce v noci	viz zaměstnanci	při přijetí do pracovního poměru, dále min. 1x za 2 roky
práce na rizikovém pracovišti (hlučnost - Emba a Bobst)	viz zaměstnanci	při přijetí do pracovního poměru, dále dle rozhodnutí KHS a dle zařazení profese – pro kategorii 2R nebo 3 – min. 1x za 2 roky
řidiči osobních služebních vozidel	před zahájením činnosti (seznámení s vozidlem + platný řidičský průkaz), doporučuje se školení přes autoškolu	vstupní prohlídka a případná omezení, dále pro kategorii práce 1 min. 1x za 6 let (od 50 let 1x za 4 roky) a pro kategorii práce 2 a více min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)
osoba odpovědná za provoz motorových vozíků	při jmenování do funkce, doporučuje se opakovaně spolu s obsluhou-řidičem	není stanoveno, pouze s ohledem na vstupní prohlídku a případná omezení
obsluha motorového a el. vozíku	při přijetí do profese, opakovaně 1x za 1 rok	při přijetí do profese, dále min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)
obsluha nabíjecí stanice AKU vozíků	při přijetí do profese	viz obsluha vozíku
Osoba, která řídí a kontroluje stavební práce (v případě rekonstrukcí, dostavby a změn užívání v rámci objektu, areálu)	při jmenování do funkce, opakovaně 1x za 3 roky	není stanoveno, pouze s ohledem na vstupní prohlídku a případná omezení
práce ve výškách	při přijetí do profese, při práci	při přijetí do profese pro

profese	perioda odborného školení	zdravotní prohlídka, perioda
(na žebříku, na střechách, na lešení apod., v případě rekonstrukcí, dostavby a změn užívání v rámci objektu, areálu)	nad 1,5 m opakovaně 1x za 1 rok (lešení, podpěrné konstrukce, bednění apod.)	info, do výšky 10 m není stanovena četnost, pouze s ohledem na vstupní prohlídku a případná omezení, nad 10 m min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)
technik zdvihacích zařízení (kompetentní osoba)	při jmenování do funkce, opakovaně dle provozní řádu (1x za 2 roky)	není stanoveno, v případě obsluhy viz jeřábůk
jeřábůk, vazač	při jmenování do funkce, opakovaně dle provozní řádu (1x za 2 roky)	při přijetí do profese, dále min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)
osoba odpovědná za provoz tlakových nádob	při jmenování do funkce, doporučuje se opakovaně spolu s obsluhou	není stanoveno, pouze s ohledem na vstupní prohlídku a případná omezení
obsluha a kontrola tlakových nádob	při přijetí do profese, opakovaně 1x za 3 roky	při přijetí do profese, dále min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)
obsluha a kontrola plynových zařízení do 50 kW	při přijetí do profese	pokud součástí technologie je tlaková nádoba – viz výše, jinak pouze s ohledem na vstupní prohlídku a případná omezení
obsluha a kontrola plynových zařízení nad 50 kW	při přijetí do profese, opakovaně 1x za 3 roky	při přijetí do profese, dále min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)
osoba, která řídí a kontroluje práce v elektrotechnice	při přijetí do profese, opakovaně 1x za 3 roky	při přijetí do profese, dále min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)
svařeč (v případě provádění prací v této	při přijetí do profese, opakovaně 1x za 2 roky	při přijetí do profese, dále min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)

profese	perioda odborného školení	zdravotní prohlídka, perioda
oblasti)		
manipulace s chemickými látkami a přípravky bez nebezpečí, neoznačené + HZDS – hořlavé, dráždivé (Xn, Xi), senzibilizující	seznámení s vlastnostmi dle etikety (štítku)	není stanoveno, pouze s ohledem na vstupní prohlídku, případná omezení a s ohledem na kategorizaci prací a dle pokynu ze strany KHS
manipulace s chemickými látkami a přípravky - toxické, žíravé, zdraví škodlivé apod.	školení zaměstnanců podle pravidel pro manipulaci a zacházení s chem. látkami, která jsou schválená (projednaná) KHS	není stanoveno, doporučeno po nejméně 5-leté expozici min. 1 x za 2 roky, případně ihned po výskytu a zjištění potíží (u všech, kteří s nimi manipulují) a dle pokynu ze strany KHS
manipulace s chemickými látkami a přípravky nebezpečnými – vysoce toxické, karcinogenní, mutagenní atd.	školení odborně způsobilou osobou (dříve autorizovanou)	doporučeno po nejméně 5-leté expozici min. 1 x za 2 roky, případně ihned po výskytu a zjištění potíží (u všech, kteří s nimi manipulují) a dle pokynu ze strany KHS
obsluha-řidič nákladního výtahu	při přijetí do profese, opakovaně není třeba, pouze v případě výrazných změn v provozu výtahu	při přijetí do profese, dále min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)
dozorce výtahu	při přijetí do profese, opakovaně viz řidič výtahu	při přijetí do profese, dále min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)
obsluha lisů na odpady	při přijetí do profese, případně dle výrazných změn v provozu lisů a dle odborné servisní firmy	při přijetí do profese, dále min. 1x za 4 roky (od 50 let 1x za 2 roky)

Zdroj: interní materiály společnosti

Dotazník

Dotazník – Smurfit Kappa Czech s.r.o. Žimrovice

Dobrý den.

Mé jméno je Kristýna Maderová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia oboru management na Ekonomické fakultě Vysoké Školy Báňské – Technické Univerzity Ostrava. Tématem diplomové práce je Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o. a analýza trendů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na trhu.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který mi tak bude k dispozici jako zdroj diplomové práce. Dotazník je zkonstruován jako **anonymní** a je složen z 23 otázek. Doba na vyplnění dotazníku Vám nezabere déle než 10 minut. Veškeré výsledky, které vyplynou z dotazníkového šetření, budou předány pracovníkům HR Vaší organizace a poslouží pro zefektivnění vzdělávacího systému ve Vaší organizaci.

Děkuji Vám předem za vyplnění a Váš čas, který věnujete tomuto dotazníku.

Bc. Kristýna Maderová

Vaše odpovědi, prosím, **zakroužkujte**, popřípadě vypište slovy, pokud to odpověď vyžaduje. Vyberte vždy jen jednu odpověď, pokud není stanoveno jinak.

1. Jak vnímáte obecně vzdělávání a rozvoj? Jako:
 - a) Důležité, snažím se neustále vzdělávat
 - b) Důležité, avšak nebaví mě se vzdělávat/nepřinutím se
 - c) Důležité, ale nemám čas
 - d) Zbytečné/Ztrácím čas

2. Jste spokojen(a) se současným vzděláváním a rozvojem ve Vaší organizaci?
 - a) Jsem spokojen(a)
 - b) Jsem nespokojen(a)
 - c) Snažím se vzdělávání a rozvoji vyhýbat, pokud je to možné.
 - d) Přál(a) bych si více možností ve vzdělávání a rozvoji
 např.....

3. Myslíte si, že současné vzdělávání a rozvoj je ve Vaší organizaci dostačující?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Rozhodně ne
 - d) Ne, protože.....

4. Je na Vašem pracovišti realizováno vzdělávání a rozvoj?
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne

5. Myslíte si, že jste dostatečně informován(a) o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Rozhodně ne
 - d) Ne, protože.....

6. Odkud se dozvídáte o nabízených možnostech vzdělávání a rozvoje v organizaci?
 - a) Z veřejných dokumentů společnosti/Kolektivní smlouva/Firemní zpravodaj
 - b) Nadřízený, kolegové
 - c) Personální oddělení
 - d) Infoemaily/letáky/informační tabule
 - e) Jiné, uveďte.....

7. Kolikrát se účastníte během jednoho roku školení, vzdělávání?
 - a) 1 - 2x
 - b) 3 – 4x
 - c) 5x a více
 - d) Nezúčastnil jsem se doposud žádného školení. Uveďte prosím důvod.....
.....

8. Kde nejčastěji probíhá Vaše vzdělávání?
 - a) Přímo na pracovišti
 - b) V organizaci, ale mimo mé pracoviště
 - c) Mimo organizaci

9. Co je pro Vás více atraktivní? Praktická část vzdělávání nebo teoretické vzdělávání?
 - a) Praktická cvičení
 - b) Teoretické vzdělávání
 - c) Kombinace obou

10. Co se nejvíce praktikuje ve Vaší organizaci? Praktická nebo teoretická vzdělávací část?
 - a) Praktická cvičení
 - b) Teoretické vzdělávání
 - c) Kombinace obou

11. Jaké vzdělávání byste uvítali pro svou současnou pracovní pozici? V jaké oblasti?
.....

12. Jaká forma prováděného vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?
- a) Seminář/přednáška
 - b) Webinář
 - c) E-learning
 - d) Koučování
 - e) Asistence při práci
13. Jaké typy vzdělávání a rozvoje je pro Vás nejvíce atraktivní? Lze zvolit více možností.
- a) Odborné vzdělávání týkající se mé pracovní pozice
 - b) Rozvíjení mých znalostí a dovedností
 - c) Cizí jazyky
 - d) Počítačové kurzy
 - e) Komunikační dovednosti
 - f) Jiné, uveďte.....
14. Co je pro Vás motivací k dalšímu vzdělávání?
- a) Získání nových dovedností
 - b) Možnost kariérního růstu
 - c) Finanční ohodnocení
 - d) Jiné, uveďte.....
15. Máte možnost podílet se na rozhodování o Vašich vzdělávacích aktivitách?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Ne, ale uvítal(a) bych tuto možnost
16. Byli byste ochotni podílet se finančně na svém vzdělávání a rozvoji?
- a) Ano, částkou do 300,- Kč /rok
 - b) Ano, částkou od 300-500,- Kč/rok
 - c) Ano, částkou mezi 500-1000,- Kč/rok
 - d) Ano, více než 1000,- Kč/rok
 - e) Ne
17. Jaký typ vzdělávání postrádáte v organizaci?
- a) Žádný, jsem spokojen(a) s nabídkou
 - b) Komunikační dovednosti
 - c) Počítačová gramotnost
 - d) Jazykové kurzy
 - e) Odborné školení
 - f) Odborné kurzy s výsledným certifikátem
 - g) Jiné, uveďte.....

18. Jak jsou Vaše získané znalosti a zkušenosti ověřovány? Uveďte.

.....
.....

19. S kterým školením jste byl(a) doposud nejvíce spokojen(á) a proč? Uveďte.

.....
.....

20. Jakého jste pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

21. V jaké oblasti pracujete?

- a) Administrativa
- b) Výroba

22. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

- a) 18-30 let
- b) 31-50 let
- c) 51 let a více

23. Jak dlouho trvá Váš pracovní poměr ve společnosti Smurfit Kappa Czech s.r.o. Žimrovice?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-5 let
- c) 6 let a více